



**Diogo Lobão Araújo
Rego Santos**

Gestão da Inovação nas Organizações Desportivas



**Diogo Lobão Araújo
Rego Santos**

Gestão da Inovação nas Organizações Desportivas

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Joaquim Borges Gouveia, Professor Catedrático do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

o júri

presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Daniel Ferreira Polónia
Professor Auxiliar Convidado, Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Joaquim José Borges Gouveia
Professor Catedrático Convidado Aposentado, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Este trabalho foi possível ser concluído com a orientação do Doutor Joaquim Borges Gouveia e apoio dos meus pais, família e amigos.
Gostava de agradecer também a disponibilidade dos coordenadores de formação entrevistados que tornaram possível o desenvolvimento da minha tese de mestrado.

palavras-chave

Gestão da Inovação; Inovação em Organizações Desportivas; Gestão do Desporto

resumo

Esta tese de mestrado explora a gestão da inovação nas organizações desportivas. Pretende-se determinar como se inova nos clubes desportivos e determinar os processos, métodos e modelos aplicados e a forma de fomentação da inovação nas organizações desportivas. A avaliação da reação do meio desportivo à inovação é também analisada. Num primeiro momento procura-se as definições de gestão de desporto e de inovação e é realizado um enquadramento da gestão da inovação nas organizações desportivas e na gestão de desporto, através de pesquisas bibliográficas (enquadramento teórico).

Na segunda etapa da tese, são realizadas entrevistas a seis coordenadores de formação de clubes de futebol com o objetivo de determinar que processos utilizam para inovar e como é feita a promoção da inovação nessas organizações. Após a análise das entrevistas são apresentadas as conclusões tendo em conta as características das organizações e compara-se as ideias apresentadas no enquadramento teórico com a prática apresentada nas entrevistas.

keywords

Innovation Management; Innovation in Sports Organizations; Sports Management

abstract

This master thesis explores the innovation management in sports organizations.

It's intended to determine how to innovate in sports clubs, ascertain the processes, methods and models applied and the development of innovation in sports organizations.

The evaluation of the sports environment reaction to innovation is also analyzed. At first, the definitions of sports management and innovation are researched and a framework about innovation management in sports organizations and in sports management is done through a bibliographic research (theoretical framework).

In the second stage of the thesis, interviews are conducted to six training coordinators of football clubs in order to determine which processes are used to innovate and how the promotion of innovation is done in these organizations.

After analyzing the interviews, the results are presented taking into account the characteristics of the organizations and the presented ideas in the theoretical framework are compared with the practices presented in the interviews.

Índice

Índice.....	XI
Lista de acrónimos.....	XIII
1 Introdução.....	1
2 Revisão da Literatura.....	5
2.1 Gestão do Desporto	5
2.1.1 Gestão das Organizações Desportivas.....	5
2.1.2 Gestão das Organizações Desportivas.....	6
2.1.3 Organizações Desportivas.....	7
2.1.4 Redes e relações entre Organizações Desportivas e outros agentes	9
2.2 Gestão da Inovação.....	10
2.2.1 Definição de Gestão da Inovação.....	10
3 Método.....	13
3.1 Definição de método qualitativo.....	13
3.2 Recolha dos dados	14
Guião da entrevista	15
3.3 Análise das entrevistas.....	17
3.3.1 Inovação Organizacional.....	19
3.3.2 Entraves à inovação no desporto.....	21
3.3.3 Processos de implementação de inovação no desporto	22
4 Resultados	25
4.1 Escola DF A vs Escola DF B.....	25
4.1.1 DF A	25
4.1.2 DF B.....	29
4.2 Clube C vs Clube D	33
4.2.1 Clube C	33
4.2.2 Clube D.....	36
4.3 Clube E vs Clube F.....	39
4.3.1 Clube E.....	39
4.3.2 Clube F.....	41
5 Discussão e Conclusões.....	45
5.1 Comparações entre equipas	45
5.1.1 Escolas DF	45
5.1.2 Clube C vs Clube D	51
5.1.3 Clube E vs Clube F	57
5.2 Conclusões finais.....	61
5.2.1 Objetivos dos clubes	61
5.2.2 Inovações	61
5.2.3 Reação à inovação e barreiras	63
5.2.4 Processo de implementação de inovação	64
5.2.5 Departamento de I&D, envolvimento dos recursos humanos e métodos de fomentação	65
5.2.6 Redes e <i>Networking</i>	65
5.2.7 Tipo de inovação.....	66
5.2.8 Vantagens competitivas	67
5.3 Considerações finais.....	68
Referências Bibliográficas.....	71
Anexos.....	73

Lista de acrónimos

FADEUP – Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

I&D – Inovação e Desenvolvimento

NASSM – North American Society for Sport Management

SAD – Sociedade Anónima Desportiva

1 Introdução

A inovação corresponde “à implementação de um produto novo ou significativamente melhorado (bem ou serviço), ou processo, ou novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”(OCDE, 2005 citado por Bernardo, M. (2014)).

Atualmente vivemos num período em que os mercados são cada vez mais competitivos, com menos recursos disponíveis e consumidores com menor disponibilidade financeira. Para se diferenciarem dos seus concorrentes, as empresas optam por mudar o seu posicionamento no mercado obrigando consequentemente a inovar. A inovação é uma solução para as organizações crescerem no mercado e ganharem vantagem competitiva. Essa inovação pode ser desenvolvida no *marketing* (caso do posicionamento), no produto ou serviço, num processo ou dentro da organização (contratação de novos recursos humanos). Todos estes tipos de inovação influenciam direta ou indiretamente o desempenho da organização.

A área de gestão de desporto não é exceção. Os clubes têm de inovar, do ponto de vista externo com a criação de novos serviços para chamar mais atletas para o clube e têm de se distinguir dos outros superando-os na qualidade, nas condições oferecidas ou na sua reputação. Do ponto de vista interno, reestruturar o clube com a contratação de novos recursos humanos, estruturação de departamentos e criação de novos processos, são alguns exemplos de inovações organizacionais e processos que os clubes efetuam para melhorar o desempenho interno da organização e consequentemente poder oferecer melhores serviços aos clientes. O ato de inovar é uma ação fulcral nas organizações e pode fazer a diferença da organização ter ou não sucesso na sua área.

O tema da tese de mestrado é a gestão da inovação nas organizações desportivas, mais especificamente nas camadas jovens de clubes de futebol. Desenvolvi este tema porque a área de gestão do desporto ainda é uma área recente e pouco estudada em Portugal e porque existem poucos estudos sobre a gestão da inovação em organizações desportivas, muito menos nas camadas jovens.

O momento de crise financeira que também tem afetado o futebol teve como consequência a redução nos orçamentos das equipas, obrigando as mesmas a olhar mais para as suas formações e a promover jogadores das suas escolas de formação. Como resultado os clubes começaram a investir e a dar mais importância às suas formações e a inovar nas camadas jovens.

Objetivos e Pergunta de partida

Os principais objetivos que se pretende atingir com esta tese são:

- Conhecer quais os produtos/serviços/processos, implementados pelas organizações nos últimos anos
- Perceber quais são as barreiras às inovações existentes no desporto
- Determinar quais os processos de implementação de inovação que as organizações desportivas utilizam; a sua duração e a envolvimento dos recursos humanos nesse processo
- Verificar se as organizações desportivas têm departamento de I&D
- Determinar os métodos de fomentação de inovação
- Analisar *networking* e relações existentes
- Determinar o tipo de inovação praticado
- Determinar quais as vantagens competitivas alcançadas pela inovação

Para além de tentar perceber qual a relação existente entre clubes e a inovação, também vai ser possível determinar o impacto que a inovação tem no mundo do futebol, principalmente nas camadas jovens.

Mais especificamente, iremos analisar qual a importância que os clubes de futebol dão às camadas jovens examinando fatores como: recursos materiais, financeiros, humanos e a liberdade de tomada de decisão que os clubes concedem aos departamentos de formação. Essa importância vai ser estudada não só nos grandes clubes como também em clubes de menor dimensão.

Outro objetivo, mais específico, que se pretende atingir é entender qual a influência e o impacto que a mística tem nos clubes.

No final do desenvolvimento desta tese de mestrado pretende-se responder à pergunta de partida que é:

- Como nasce a inovação em organizações desportivas?

O mundo desportivo tem características diferentes das restantes áreas, trabalhando também de forma distinta no desenvolvimento de inovação. Iremos assim perceber como surge a inovação nas organizações desportivas.

Metodologia da tese

Esta dissertação é constituída por quatro capítulos: revisão literária; método; resultados e discussão dos resultados e conclusões. Na revisão bibliográfica são feitas pesquisas sobre a gestão de desporto e gestão da inovação e no desenvolvimento prático é usada uma metodologia qualitativa, recorrendo às entrevistas como ferramenta para a recolha de dados. A análise é feita através da comparação de dados. Depois de realizada a análise dos dados, são tiradas as conclusões do trabalho.

Na introdução é feita uma apresentação do tema, definindo-o e contextualizando-o tendo em conta as condições culturais atuais. Também é na introdução que são definidos os objetivos gerais e específicos da dissertação e colocada a pergunta de partida da mesma. De seguida é apresentada a estrutura da tese e os meios e dados usados na pesquisa da revisão literária.

Na segunda etapa, a revisão literária dividiu-se inicialmente em dois capítulos: gestão das organizações desportivas e gestão da inovação nas organizações desportivas. Na gestão das organizações procurou-se definir gestão do desporto e realizar um enquadramento do desenvolvimento desta área globalmente e depois especificamente em Portugal. Pretendeu-se ainda caracterizar as organizações desportivas e o clima vivido no mundo desportivo e determinar o carácter de relações entre organizações desportivas e não desportivas.

Na gestão da inovação nas organizações desportivas foi abordada a relação entre a gestão da inovação e organizações desportivas procurando identificar na revisão literária: a definição de Gestão de Inovação e enquadramento na Gestão do Desporto; os entraves à inovação e os processos de implementação de inovação.

Estas pesquisas bibliográficas foram realizadas nas bases de dados da EBSCO; Web of Knowledge; Scopus; b-on; Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal e Science Direct, entre outubro de 2013 e maio de 2015.

Na pesquisa de artigos sobre os temas de gestão do desporto utilizou-se como palavras-chave “Sports Management”; “Sports Organization” e “Sport Network”. A base de dados onde se obteve mais resultados nesta área foi a EBSCO SportDiscu. Nos artigos relativos à inovação, procurou-se principalmente nas bases de dados da Web of Knowledge; Scopus; b-on, utilizando como palavras-chave “Innovation Management”; “Innovation Definition”; “Innovation barriers”; “Innovation process” e “Sport Innovation”. Para o desenvolvimento do enquadramento teórico foram selecionados dezasseis artigos e dois livros. A formatação da bibliografia foi realizada pelo EndNote.

No terceiro capítulo foram identificados e explicados os métodos de recolha e análise de dados. Numa primeira fase realizou-se uma revisão literária sobre o método qualitativo procurando defini-lo e explicar em

que é que consiste este método. Depois foram identificados os métodos de análise e recolha de dados, esclarecendo também do ponto vista teórico os métodos usados, indicando de seguida os procedimentos utilizados no momento de seleção dos entrevistados e a composição do guião da entrevista.

Nos resultados, apresentou-se os dados e as informações recolhidos nas seis entrevistas sobre os tópicos referidos. Os resultados são apresentados consoante as equipas a ser comparadas e os dados pretendidos.

Na última etapa da discussão dos resultados e conclusão, foi executada uma análise comparativa entre as equipas com características semelhantes e depois uma comparação mais generalizada. Na conclusão determinou-se se os objetivos foram ou não alcançados, respondeu-se à pergunta de partida e indicou-se quais foram as implicações e limitações desta dissertação.

2 Revisão da Literatura

2.1 Gestão do Desporto

2.1.1 Gestão das Organizações Desportivas

Para Seifreid (2014), o marco do nascimento da área de Gestão de Desporto e do profissionalismo desta área, como conhecemos hoje, ocorreu em 1985 quando foi fundada a Associação Norte-Americana de Gestão do Desporto (NASSM). Esta surgiu devido às divergências entre os agentes do desporto profissional e os investigadores e académicos que tinham como objetivo a generalização e partilha de conhecimento sobre organizações desportivas ao invés dos agentes desportivos, cujo principal objetivo era a criação de lucro. O objetivo da NASSM foi legitimar o estudo da área de gestão desportiva.

Na Europa a organização responsável pela promoção e desenvolvimento da Gestão do Desporto é a Associação Europeia de Gestão do Desporto.

Contudo foi no início do séc. XX, nos Estados Unidos, na Universidade de Wisconsin que apareceram os primeiros cursos de gestão aplicada ao desporto. O curso surgiu quando nasceu a necessidade das competições desportivas profissionais e amadoras terem uma gestão mais eficaz e uma liderança organizacional, devido à expansão do consumismo. Adjacente à gestão aplicada ao desporto, as áreas de administração e organização, gestão, *marketing*, engenharia e arquitetura também acrescentaram a introdução da área do desporto nos seus cursos. As dissertações e investigações das universidades em Gestão de Desporto promoveram e desenvolveram esta área. Em 1966 e 1971 as Universidades de Ohio e Massachusetts criaram os primeiros cursos pós-graduação de Gestão de Desporto, concretizando um dos maiores passos a nível académico. Estes passos foram seguidos pelas restantes universidades e em 1985 já seriam sessenta e três o número de universidades com Gestão do Desporto.

Em meados da década de 1980 e início de 1990, Stephen Hardy procurou criar mais interdisciplinaridade entre a história do desporto e a pesquisa de Gestão de Desporto, publicações, projetos e apresentações através de desenvolvimento bibliográfico. Para Hardy S. (1987) mencionado por Ciomaga, B. (2013), a história do desporto poderia contribuir para enriquecer a gestão do desporto. O mesmo autor em 1990 estudou a história das atividades desportivas e as suas inovações. Os trabalhos desenvolvidos por Stephen Hardy influenciaram outros autores a concentrarem-se em novas áreas, como *marketing* desportivo, criação de espaços desportivos, regras e equipamentos desportivos.

2.1.2 Gestão das Organizações Desportivas

Para Siefried, C. (2014) o crescimento académico de Gestão do Desporto nos Estados Unidos, a partir dos meados da década de 1980 foi apoiado principalmente através da NASSM. Mais recentemente, Ciomaga, B. (2013) descobriu que os autores da área da gestão de desporto têm associado a gestão de organizações desportivas com o desporto, devido às semelhanças nas características idiossincráticas e à facilidade de análise da *performance* das organizações desportivas ou no ambiente competitivo do desporto.

Para de Wilde, A., Seifried, C., & Adelman, M. L. (2010), o campo da Gestão do Desporto tem-se tornado cada vez mais especializado e estreitou-se por uma dependência de métodos já conhecidos (por exemplo, qualitativos e quantitativos) promovidos, praticados e reciclados por investigadores no campo (AMIS & Silk, 2005; Slack, 1997,1998; Zeigler, 2007). Para os mesmos autores a investigação sobre gestão do desporto tem tido progressos devido à melhor/menor produção de instrumentos de pesquisa válida e confiável.

Chelladurai (2005) e Costa (2005), mencionados por Seifried, C. S. (2014), determinaram que os três elementos que contribuíram de forma significativa para o crescimento da Gestão de Desporto na sua disciplina académica são: o desenvolvimento de programas de graduação e padrões académicos; a produção de periódicos académicos com revisão por pares; a criação de associações profissionais ou académicas.

Em Portugal, a gestão do desporto ainda é uma área nova com poucos estudos relevantes. Ainda “não existem dados concretos sobre a importância relativa dos diversos trabalhos de investigação elaborados por autores portugueses nos últimos 35 anos” (Sarmento, J. P., Carvalho, M. J., Coelho, R. B., & Miranda de Freitas, D. (2009)) no contexto da gestão do desporto. Contudo, os autores mencionados determinaram que o número de alunos a estudar gestão do desporto na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP) tem aumentado, bem como o número de teses e dissertações efetuadas nos últimos anos. No mesmo artigo, os autores descobriram que a área com mais estudos nas dissertações é a de Planeamento e Estratégia, enquanto nos doutoramentos são as áreas de Gestão Organizacional e Direito do Desporto.

Segundo Acimovic, D.; Spirtovic, O., & Projevic, A. (2013) gestão do desporto é o processo de organização e gestão do mesmo e das respetivas organizações desportivas com o fim de ganhar no desporto e noutros resultados com o uso racional dos recursos limitados. Segundo os mesmos autores o objetivo final da dita organização é alcançar os melhores resultados desportivos e, portanto, a maior utilidade do investimento económico. De acordo com Ikhiya (2001) mencionado por Iheanacho, S., Okoro, R., & O'Neill, C.B. (2013), a gestão do desporto é uma gestão aplicada, que se concentra em garantir a eficiência e eficácia da utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros, de forma a articular adequadamente todas as funções de gestão, com o objetivo de otimizar o processo de *output* e *input*, trazendo assim resultados produtivos com satisfação garantida a todos os atores no processo desportivo.

Segundo Iheanacho, S., Okoro, R., & O'Neill, C. B. (2013), a gestão do desporto tem por objetivo otimizar o desempenho, tendo em consideração o passado, o presente e o futuro de sucesso. Os mesmos autores defendem que a gestão de desporto é um meio para um fim, mas não é um fim em si. Todos os atores desportivos querem ser reconhecidos e os gestores e administradores desportivos devem considerá-los para atingir o sucesso.

Já Parkhouse & Pitt (2005) mencionados por Spahr, K. & Wiegand, S. (2012) definem gestão de desporto como o estudo e prática que relaciona todas as pessoas, atividades, organizações e empresas envolvidas na produção, facilitação, promoção ou organização de qualquer produto quer seja desporto, *fitness*, recreação e afins. Os produtos desportivos podem ser bens, serviços, pessoas, lugares ou ideias. Para Spahr, K. & Wiegand, S. (2012) atualmente a gestão do desporto é um campo interdisciplinar com grande foco em áreas como gestão, *marketing* e contabilidade.

Nos últimos anos, de acordo com Ciomaga, B. (2013), tem havido um crescimento na investigação da área de gestão do desporto, principalmente no conhecimento produzido. De acordo com Ziegler (1987) citado por Ciomaga, B. (2013), em 1987 existia uma falta de sofisticação teórica no campo, tendo esta falha continuado a ser apontada por futuros autores.

Após análise das definições encontradas, pode-se concluir que gestão do desporto é uma aplicação das áreas de gestão, *marketing* ou contabilidade ao desporto com o objetivo de otimizar recursos, processos e o desempenho das organizações desportivas com o intuito de obter resultados positivos e produtivos.

2.1.3 Organizações Desportivas

De acordo com Roche, F. P. (2002), as organizações desportivas são entidades com origem associativa que se juntaram a organizações de carácter público e privado (sociedades comerciais) convertendo o desporto num objeto de consumo.

Quando se discute acerca de organizações desportivas tem de se ter em conta a natureza das organizações. Essa natureza define se a organização tem um objetivo e um carácter mais social ou se o lucro financeiro é o principal objetivo. Tendo em conta o mencionado anteriormente, os investigadores classificaram as organizações desportivas da seguinte forma:

O mesmo autor classificou as organizações desportivas em quatro grupos:

- Organizações desportivas públicas

- Organizações desportivas privadas sem fins lucrativos
- Empresas de serviços desportivos
- Sociedades Anónimas Desportivas

Já Hoye, R., Aaron, C. T. S., Nicholson, M., & Steward, B. (2015) consideram que a indústria do desporto é constituída por setor público, setor desporto profissional/comercial e pelo setor não lucrativo. As organizações por sua vez são classificadas como:

- Organizações governamentais/públicas
- Organizações desportivas não lucrativas
- Organizações desportivas profissionais

Os clubes desportivos, objetos de estudo desta tese, estão inseridos nos grupos organizações desportivas privadas sem fins lucrativos/não lucrativo e Sociedades Anónimas Desportivas/Profissionais.

2.1.3.1 Organização Desportivas Privadas

Para Roche, F. P. (2002), as organizações desportivas privadas sem fins lucrativos são o tipo de organizações e bases desportivas mais predominantes na Europa. Estas organizações colocam em primeiro plano a prática de atividade física e desportiva como promotora social e da saúde dos praticantes. Várias destas organizações trabalham com voluntários. Os clubes desportivos, associações desportivas, sociedades civis ou associações de voluntariado desportivo são alguns exemplos de organizações que pertencem a este grupo.

2.1.3.2 Clubes Desportivos

Os clubes desportivos são “pessoas físicas que se associam para criar uma entidade com personalização jurídica própria cuja finalidade é a prática ou a promoção de atividade física” Roche, F. P. (2002). Os objetivos comuns dos clubes desportivos, segundo o mesmo autor, baseiam-se no desenvolvimento e promoção da modalidade, prática da modalidade e participação em competições. De acordo com a **Lei de Bases da Atividade Física e Desporto** (Lei nº5/2007), considera-se clubes desportivos “as pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas”.

Já uma federação desportiva "é conjunto de associações que se unem a uma nova entidade que permite a incorporação de pessoas físicas, com a finalidade de desenvolver programas desportivos".

2.1.3.3 Sociedades Anónimas Desportivas/ Desporto Profissional

Segundo o artigo 2º do decreto-lei nº10/2013, considera-se Sociedade Anónimas Desportiva (SAD) "pessoa coletiva de direito privado, constituída sob a forma de sociedade anónima ou de sociedade unipessoal por quotas cujo objeto consista na participação numa ou mais modalidades, em competições desportivas, na promoção e organização de espetáculos desportivos e no fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva da modalidade ou modalidades que estas sociedades têm por objeto". Segundo a legislação em vigor, as SADs só podem ser constituídas de raiz, pela transformação do clube desportivo e por personalização jurídica de uma equipa que participe ou pretenda participar em competições desportivas. Roche, F. P. (2002) presume que nas SADs estão os clubes profissionais que se posicionam entre organizações comerciais e os clubes desportivos tradicionais. Para o autor o sucesso das SADs está na criação de um bom planeamento estratégico e desportivo nos clubes.

Em Portugal os clubes que são SAD, participam em competições profissionais e estão dentro do desporto de alta competição. Para Hoye, R., Aaron, C. T. S., Nicholson, M., & Steward, B. (2015) o desporto de alta competição é o que têm maior visibilidade e respetivamente o que gera mais lucros e mais interesse. Esse interesse é oriundo de organizações da indústria do desporto e entidades indiretamente relacionadas com o desporto como os *media* e patrocinadores. Quando falamos de desporto no nível profissional, o resultado financeiro é, muitas vezes, mais importante em detrimento do resultado desportivo. Real Madrid, Manchester City ou Futebol Clube Barcelona são alguns exemplos.

Nas organizações desportivas com fins lucrativos, a imagem da equipa é essencial (especialmente nas equipas de elite), assim como o seu desempenho porque serão eles responsáveis pelas redes em redor dos clubes. Um clube não vive sem os *media*, patrocinadores, organizações governamentais ou outros clubes desportivos. Internamente, o desempenho de atletas e treinadores terá sempre consequências na rede em redor do clube, mas a imagem destes também poderá servir como fonte de rendimento.

2.1.4 Redes e relações entre Organizações Desportivas e outros agentes

As redes resultam de interações entre organizações que, de acordo com Sasi, V., & Arenius, P. (2008), são um processo bilateral (Homans, 1958) em que duas partes realizam atividades e trocam recursos valiosos, mantendo essa relação enquanto seja benéfico para as partes envolvidas.

No desporto, de acordo com MacLean, J., Cousens, L., & Barnes, M. (2011), as relações entre as organizações desportivas são utilizadas como um meio para aceder a recursos tangíveis, tais como instalações, recursos financeiros, seguros e tecnologia, juntamente com recursos intangíveis como acesso ao poder político para realizar pressão, a experiência e conhecimento. No Canadá, de acordo com as autoras referidas, a colaboração entre escolas, federações e associações, clubes, patrocinadores e governo melhoram o desempenho dos programas desportivos e contribuem para uma melhor organização do desporto. A ideia do investimento nas relações é também apoiada por Stockdate & Williams (2007) no seu estudo, mencionado por MacLean, J., Cousens, L., & Barnes, M. (2011), referindo que o valor das redes e liderança não podem ser inferiorizados.

As redes segundo a revisão bibliografia são:

- Outros clubes desportivos – As relações entre clubes desportivos permitem aos clubes partilharem conhecimento, experiência, auxílio na resolução de problemas e mais participantes. Contudo, os clubes de sucesso podem estar contra a parceria devido a preocupações com a duração das mesmas, desequilíbrio de dimensões entre equipas, diferença de poder ou adaptabilidade das estruturas organizacionais exigidas.
- Organizações governamentais – As relações com o Estado e organizações governamentais permitem aos clubes maior facilidade na concretização dos objetivos e no desenvolvimento estratégico do seu desporto. Contudo, esta relação pode ser desvantajosa se as organizações governamentais interferirem no processo de decisão e gestão dos clubes e se o maior poder de decisão for dessas organizações.
- Patrocínio desportivo – De acordo com Verhaert & Verhaert (1993) mencionado por Pieters, Knoben, & Pouwels (2012), o patrocínio desportivo é um acordo que envolve pelo menos duas partes, em que uma das partes (patrocinador) oferece dinheiro ou uma *performance* baseada no dinheiro e a outra parte (organização) patrocinada, oferece oportunidades de comunicação comerciais e/ou outra forma de negócios relacionados.

2.2 Gestão da Inovação

2.2.1 Definição de Gestão da Inovação

De acordo com Branco & Bruton (2007) mencionado por Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2014) a gestão da inovação é uma abordagem abrangente para a resolução de problemas de gestão e ação com base numa estrutura de resolução de problemas de integração.

Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2014) acrescentam, de acordo com Mol & Birkinshaw (2009) e Nosella (2014), que o principal objetivo da gestão da inovação é a introdução de mudanças nas organizações com o objetivo de criar novas oportunidades ou explorar as já existentes.

De acordo com Nelson & Winter (1982) mencionado por Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2014), os processos de tomada de decisões que conduzam à inovação são considerados rotinas organizacionais. A persistência de rotinas pode ter impacto no comportamento e desempenho inovador das empresas a longo prazo, sendo necessária uma certa rotina para as empresas, de forma a evitar o risco de uma potencial falha.

Para Birkinshaw et al. (2008) mencionado por Volberta, H. W., Frans, A.J. & Cornelis, H.V. (2013) a gestão da inovação refere-se à introdução de práticas de gestão, processos e estruturas destinados a outros objetivos organizacionais. Volberta, H. W., Frans, A.J. & Cornelis, H.V. (2013) considera que a gestão da inovação reflete alterações na maneira que a gestão do trabalho é feita, envolvendo uma partida de processos tradicionais, nas práticas, na estrutura, e em técnicas (Birkinshaw et al., 2008; Hamel, 2006, 2007). Birkinshaw & Mol (2006), mencionados por Volberta, H. W., Frans, A.J. & Cornelis, H.V. (2013), propõem que a gestão da inovação tende a surgir por necessidade. Para Birkinshaw & Goddard (2009), citados por Volberta, H. W., Frans, A.J. & Cornelis, H.V. (2013,) outra característica da natureza da gestão da inovação é a suscetibilidade da inovação e a dificuldade de copiar os atributos e sucessos gerados pela inovação de uma empresa para outra. Volberta, H. W., Frans, A.J. & Cornelis, H.V. (2013) considera que a gestão da inovação abarca mudanças no "como e o que" os gestores fazem na definição de direções, na tomada de decisões, na coordenação de atividades e na motivação das pessoas (Hamel, 2006; Birkinshaw, 2010; Van den Bosch, 2012). Este considera que a gestão da inovação tem como finalidade aumentar a eficácia e eficiência dos processos organizacionais internos que como consequência aumenta a produtividade e competitividade das empresas, permitindo um crescimento económico.

3 Método

3.1 Definição de método qualitativo

A metodologia de investigação consiste num processo de seleção da estratégia de investigação, que condiciona a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objetivos que se pretende atingir (Sousa, M. J., & Baptista, C. S. 2011). Giglio, E. M., & Hernandez, J. L. G. (2012) consideram a metodologia de investigação como o conjunto de escolhas que o investigador efetua para realizar a sua pesquisa. A metodologia de investigação é o conjunto de métodos e técnicas de investigação que os autores usam para atingir os resultados pretendidos.

O método de investigação de acordo com Carmo (1998), citado por Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011), é considerado como um conjunto concertado de operações para atingir um ou mais objetivos, um corpo de princípios que presidem a toda a investigação organizada, um conjunto de normas que permitem selecionar e coordenar técnicas. Os métodos de investigação podem ser quantitativos ou qualitativos.

No caso desta dissertação o método selecionado é o método qualitativo que se caracteriza, de acordo com Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011), como uma investigação indutiva e descritiva, em que são desenvolvidos conceitos, ideias e entendimentos a partir dos padrões encontrados nos dados. Citando Garcia, D., & Gluesing, J. C. (2013), a pesquisa qualitativa pode fornecer novas ideias e informações sobre as diferentes formas de trabalhar e como as práticas de trabalho estão a evoluir na interação do dia a dia, bem como na forma como estas estão relacionadas com influências contextuais em diversos níveis. Os mesmos autores afirmam que outra contribuição importante dos métodos qualitativos está relacionada com a capacidade de usar as suas ferramentas para lidar com múltiplos níveis de análise. Para os mesmos autores a maior possibilidade de gerar boas hipóteses de investigação por utilizar técnicas de investigação, como entrevistas ou observações, são uma das vantagens do método qualitativo.

O método qualitativo é constituído por quatro tipos de estudo, de acordo com Marshall & Rossman mencionados por Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011): exploratórios, explanatórios, descritivos e preditivos.

O estudo exploratório mencionado por Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011), tem como objetivo explorar e desenvolver uma área pouco estudada e ainda pouco trabalhada teoricamente, como é o caso de gestão do desporto em Portugal.

3.2 Recolha dos dados

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011) definem técnicas de recolha de dados como um conjunto de processos operativos que permitem recolher dados empíricos fundamentais no processo da investigação.

Os dados empíricos são definidos em dados primários e dados secundários. Os dados primários, segundo os mesmos autores, são as informações recolhidas diretamente de inquéritos, estudos baseados em observação e entrevistas; já os dados secundários são resultantes da análise documental a livros, jornais, revistas ou internet.

Segundo os autores acima referidos, a recolha de dados nos estudos empíricos pode ser realizada através de entrevista, observação e análise documental.

Kelete (1999), mencionado por Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011), considera a entrevista como um método de recolha de informação que consiste em conversas orais, individuais ou de grupo em que o grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações. Geralmente, os objetivos pretendidos com as entrevistas são a recolha e transmissão de informação. As autoras acima referidas apontam a eficácia nas respostas, interação direta ou a diversidade de questões e respostas como algumas características das entrevistas.

O objetivo que se pretende alcançar com as entrevistas é recolher informações acerca das atividades desenvolvidas nas organizações desportivas, processos e métodos de desenvolvimento e fomentação de inovação. O objeto de estudo desta tese são as equipas de formação dos clubes de futebol da região norte e centro do país. Devido à necessidade de terem de inovar mais vezes (por trabalharem com crianças e jovens e precisarem de apresentar novas atividades para manter crianças interessadas) e à maior acessibilidade por parte dos responsáveis do departamento de seleção, escolhi as camadas jovens como objeto de estudo da tese.

No universo de clubes de futebol com escalões de formação foram, numa primeira fase, selecionados os clubes que estivessem geograficamente mais próximos e os clubes que competissem com a equipa sénior nas competições profissionais. O objeto de estudo podem ser as camadas jovens mas os clubes que competem em competições profissionais têm mais recursos para investir nas camadas jovens.

Numa segunda fase, selecionaram-se os clubes tendo em conta:

- Localização
- Dimensão do clube

- Recursos Financeiros
- Cooperações
- Contactos/Conhecimentos

A localização é um fator importante pois as condições da localização do clube, as características da cidade e o número de população têm efeito direto no clube pois, quanto maior for a cidade em que o clube está inserido, maior será o número potencial de jovens inseridos no mesmo. A dimensão dos clubes foi outro parâmetro a colocar na equação uma vez que, quanto maior for a dimensão do clube, maior é o número de atletas inscritos e melhores são as condições. Os recursos financeiros são dos elementos mais importantes porque consoante o dinheiro disponível é possível criar inovações mais ou menos elaboradas. Quanto mais dinheiro existir para investir em inovação, melhores condições se pode ter.

Depois de seleccionados os clubes de acordo com os critérios referidos, entrou-se em contacto com clubes e coordenadores e agendaram-se as entrevistas. Numa lista de trinta e um clubes, seis coordenadores aceitaram realizar a entrevista.

Guião da entrevista

O guião da entrevista é um instrumento para a recolha de informação na forma de texto que serve de base à realização de uma entrevista (Sousa, M. J., & Baptista, C. S. 2011). Os mesmos autores referem que o guião é constituído de questões abertas, semiabertas ou fechadas.

No momento de elaboração da entrevista, esta pode ser classificada consoante:

- A estrutura
- O valor das informações
- O tipo de questões

No que respeita à estrutura, uma entrevista pode ser não estruturada, semiestruturada ou estruturada. Segundo Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011), enquanto que nas entrevistas não estruturadas não existe guião nem muito diálogo mas é dada muita liberdade ao entrevistado, as entrevistas semiestruturadas e estruturadas já requerem um guião constituído por perguntas e tópicos a abordar na entrevista, promovendo diálogo entre as

duas partes, reduzindo assim, a liberdade do entrevistado. Para a dissertação, foi usada a entrevista estruturada devido a uma maior rapidez das entrevistas e à objetividade que este tipo de recolha de dados permite, conseguindo recolher a informação necessária de forma mais eficaz, clara e organizada.

O valor da informação nas entrevistas pode ser intensivo ou extensivo. Os autores referenciados mencionam que as entrevistas de carácter intensivo centram-se apenas num indivíduo ou num pequeno grupo de indivíduos mas permitem recolher informações mais ricas. As entrevistas extensivas abrangem um grupo maior de pessoas sendo mais interessantes do ponto de vista social.

Relativamente ao tipo de questões, estas podem ser abertas ou fechadas. De acordo com Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011), nas questões abertas o entrevistado pode desenvolver e justificar as respostas, já nas questões fechadas as respostas do entrevistado são restringidas às opções de resposta dadas pelo entrevistador.

O guião da entrevista é caracterizado como entrevista estruturada, de carácter intensivo e constituído por dezasseis questões abertas que abordam temas como:

- Produtos/serviços/processos desenvolvidos pela organização;
- Público-alvo das inovações e respetivo *feed-back*;
- Processo de implementação da inovação (duração e etapas);
- Departamento de I&D;
- Métodos de fomentação da inovação;
- Rede e *networking* das organizações desportivas;
- Tipo de inovação praticada;
- Vantagens competitivas inerentes à inovação.

Para além de abordar os temas referidos, também foi pedido aos coordenadores para caracterizar a sua organização, explicar em que medida a sua organização é inovadora, identificar as áreas em que a organização se esforça mais para inovar e indicar o que é que organização faz para inovar.

No momento da seleção, todos os seis clubes competiam ou estavam associados a equipas que competiam em competições profissionais, com boas condições de treino nas camadas jovens estando localizados em zonas com potencial número de jovens.

Assim restaram seis clubes de futebol entre fevereiro e junho de 2014. A pouca disponibilidade de tempo dos coordenadores de formação dos clubes para efetivar as entrevistas foi uma das dificuldades sentidas no desenvolvimento nesta fase entre fevereiro e maio. Contudo a partir de maio, com o fim da época desportiva os coordenadores tiveram mais disponibilidade e foi então possível concretizar as entrevistas.

Depois de terminadas as entrevistas, estas foram transcritas e analisadas entre julho e outubro de 2014, sendo depois retiradas as respetivas conclusões.

3.3 Análise das entrevistas

Para Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011), análise e interpretação de dados é o processo de decomposição de um todo nos seus elementos, procedendo posteriormente à sua examinação parte por parte.

Giggbs (2002), mencionado por Chowdhury, M. F. (2015), considera que a análise de dados qualitativa é geralmente descrita como uma série de processos e procedimentos que o investigador utiliza, a partir dos dados recolhidos em alguma forma de explicação, compreensão ou interpretação das pessoas e situações que o pesquisador investiga.

Na fase de análise dos dados, existem várias abordagens. Uma dessas abordagens, de Quivy & Camenhout mencionados por Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011), divide o processo em três fases: preparação dos dados, análise das relações entre variáveis e comparação dos resultados observados com os resultados esperados e a interpretação da diferença.

No processo de análise das entrevistas será feita uma análise comparativa entre as equipas e os dados recolhidos.

Os dados recolhidos foram subdivididos em:

- Objetivos

- Áreas mais importantes para inovar
- Atividades/Percursos e novos serviços
- Público-alvo
- Processo de implementação
- Duração
- Responsável
- Métodos de procurar inovação
- *Networking*
- Barreiras à inovação
- Tipo de inovação
- Vantagens competitivas

Relativamente às equipas, numa primeira fase, foram apresentados os resultados de cada entrevista, seguindo-se a comparação dos dados. A análise comparativa é realizada em duas fases.

Numa primeira fase da comparação, as equipas são divididas em três grupos de dois, de forma a facilitar a análise e para não existir distorção na análise dos dados. Esse risco de distorção poderia ocorrer porque existem grandes diferenças na dimensão, nos recursos e características entre as seis equipas. Assim sendo, foi necessário dividir as equipas tendo em conta a semelhança na dimensão, recursos e características. Os grupos de análise comparativa foram os seguintes:

- DF A vs DF B – Pertencem ambas ao grupo DF e têm recursos financeiros semelhantes e filosofias parecidas;
- Clube C vs Clube D – Estes dois clubes estão no mesmo escalão do campeonato e as suas dimensões não diferem muito;
- Clube E vs Clube F – Estão geograficamente próximos, têm dimensões iguais e recursos financeiros semelhantes.

Na segunda fase da comparação foi realizada uma análise mais geral entre todas as equipas com o intuito de identificar as diferenças e semelhanças, tendo sempre em conta as diferenças entre elas.

Após concluídas as duas etapas da análise comparativa, foram retiradas as conclusões gerais acerca da informação recolhida e tratada das entrevistas.

3.3.1 Inovação Organizacional

A sobrevivência das organizações nos mercados, hoje em dia, passa cada vez mais pela apresentação aos clientes de novos produtos ou serviços que marquem posição no mercado e se diferenciem da concorrência. Aliás, a homogeneidade no mercado é tanta, na maioria das vezes, que para as empresas se elevarem têm de oferecer mais do que a concorrência, para assim sobressair. Para isso, as empresas vão ter de inovar. Essa inovação começa de dentro para fora, ou seja, para produzir novos produtos ou serviços as empresas têm de primeiro inovar internamente. Essa inovação pode passar por mudanças nos seus processos internos, cultura organizacional ou mesmo promover novas atividades internas. Essa inovação interna denomina-se inovação organizacional.

Na revisão literária realizada acerca da inovação organizacional determinou-se que este termo ainda não tem uma definição que seja coerente entre os autores. Mustafa, H. H. (2015) considera que a inovação organizacional é apenas um termo na área da gestão sem ainda estar categorizada e sem uma definição disponível. Este autor acrescenta que esta expressão é principalmente usada nos novos modelos de negócio e em processos de tomada de decisão.

Tsuja, P. Y., & Marino, J. O. (2013) por sua vez, na sua revisão literária encontraram diversas definições para inovação organizacional. De acordo com diversos autores, a inovação organizacional é:

- Um processo de produção, desenvolvimento e implementação de novas ideias (Damanpour, 1996; Tsuja, P. Y., & Marino, J. O. 2013);
- Desenvolvimento e implementação de novas ideias dentro de uma ordem institucional (Van de Ven, 1986; Tsujal, P. & Marinõ, J. 2013);
- Implementação de novos processos, novos produtos e novo foco da administração para melhorar a eficiência e eficácia da empresa (Seaden, et al., 2003; Tsuja, P. Y., & Marino, J. O. 2013).

Enquanto Tsuja, P. Y., & Marino, J. O. (2013) têm muito em conta a relação entre a inovação organizacional e o ambiente externo, Sapprasert, K., & Clausen, T. H. (2012) dão mais valor à relação da inovação organizacional com a inovação tecnológica e a sua influência sobre o desempenho da empresa. Para Chandler (1962) e Lam (2004), mencionados por Sapprasert K., & Clausen, T. H. (2012), a inovação organizacional poderá permitir e aumentar o efeito da inovação tecnológica no desempenho das organizações.

Já o Manual de Oslo (2005) define inovação organizacional em três formas:

- Como implementação de um sistema de gestão do conhecimento novo ou significativamente melhorado para uma melhor utilização, troca de informação, conhecimento e competência;
- Como uma grande mudança para a organização do trabalho dentro da empresa, tais como as alterações na estrutura de gestão ou a integração de diferentes departamentos ou atividades;
- Uma mudança nova ou significativa nas relações da empresa com outras organizações ou instituições públicas, como alianças, parcerias, *outsourcing* ou subcontratação.

Contudo, Sapprasert, K., & Clausen, T. H. (2012) consideram que o estudo sobre inovação organizacional é ainda muito limitado devido à falta de dados empíricos, estabelecimento de definições e dados mensuráveis. Os mesmos autores determinam que a maior atenção dada à inovação tecnológica em prol da inovação organizacional é outra razão para a limitação empírica desta inovação.

Algumas das razões dadas para esta diferenciação são, de acordo com Lam (2004) citado por Sapprasert, K., & Clausen, T. H. (2012), a relação entre as organizações e a inovação é complexa e não existe uma estrutura teórica coerente para estudar e explicar o fenómeno da inovação organizacional. Outra razão apontada por estes autores mencionando Wolfe (1994), provém da falha na revisão literária em operacionalizar de uma forma clara a inovação organizacional como uma variável; como consequência tem gerado uma série de resultados de pesquisas inconsistentes e limitado o desenvolvimento empírico da inovação organizacional. Os autores consideram também que a falta de estatísticas e dados têm dificultado a investigação sobre a inovação organizacional devido ao facto de a inovação organizacional ser pouco tangível e não ser mensurável da mesma forma em todos os países e indústrias.

A inovação organizacional nas organizações é um fator influente na qualidade e desempenho da inovação, pois influencia na implementação de novos estilos de liderança, na cultura organizacional e compromissos que podem ter impacto sobre a vontade dos trabalhadores de contribuir, Mustafa, H. H. (2015). Linton (2002), mencionado por Mustafa, H. H. (2015), considera a comunicação como um dos fatores mais importantes para o sucesso da inovação organizacional.

A capacidade de inovar com sucesso vai depender muito da cultura organizacional e das características dessa organização. Damanpour (1991), citado por Tsuja, P. Y., & Marino, J. O. (2013), afirma que a descentralização, especialização, postura da gestão perante inovação, recursos ou comunicação são algumas das características que estão diretamente associadas à inovação.

Internamente, o sucesso da inovação não depende apenas das características das organizações. Sapprasert, K., & Clausen, T. H. (2012), estabeleceram que a inovação organizacional passada é um preditor positivo e

significativo da inovação organizacional atual e que os efeitos da realização de inovação organizacional atual são reforçados pela experiência anterior com inovação organizacional.

Quando se pratica inovação organizacional, tem de se ter em conta os fatores externos na organização como por exemplo, o ambiente em seu redor. Num estudo realizado por Tsuja, P. Y., & Marino, J. O. (2013) sobre a influência do ambiente externo nas inovações organizacionais, os autores determinaram que o ambiente tem influência positiva sobre esta. Isto significa, mencionando os mesmos autores, que as organizações têm de ter em conta o comportamento dos fatores externos que condicionam a organização a realizar atividades de inovação organizacional. Alguns exemplos desses fatores externos são as condições de mercado (Damanpour, 2010; Tsuja, P. Y., & Marino, J. O. 2013) que de acordo com McCrea & Betts (2008) levam as organizações a inovar para responder melhor às próprias condições do mercado.

Nesse mesmo estudo os autores determinaram que a maioria das mudanças e incertezas ocorrem no comportamento dos clientes, concorrentes e no nível de tecnologia do mercado. Isso significa que as organizações vão dar prioridade à implementação de mudanças em produtos/serviços, processos e métodos de produção, em prol de alterar a estrutura organizacional, os recursos humanos e os processos administrativos.

Após a revisão bibliografia acerca da inovação organizacional, determinou-se a elevada importância que esta tem nas organizações. Mustafa, H. H. (2015) afirma que a elevada persistência da inovação organizacional proporciona diretamente um melhor desempenho das organizações. Também Sapprasert, K., & Clausen, T. H. (2012) consideram que o efeito que a inovação organizacional tem nas organizações é positivo e significativo, acrescentando que, quando é combinada com a inovação tecnológica obtém-se resultados ainda melhores. Do ponto de vista económico, a combinação destas duas inovações permite o desenvolvimento de novos produtos e serviços e consequentemente obter lucro. Schmidt & Rammer (2005), mencionados por Sapprasert, K., & Clausen, T. H. (2012), constataram que as empresas que combinaram inovações de produtos e processos com o *marketing* e inovações organizacionais tiveram melhor desempenho nas vendas de inovação e uma redução de custos na inovação de processos conduzidos.

Uma boa gestão da inovação organizacional, equilibrando fatores internos e externos, proporciona às organizações uma boa prática da inovação e respetivamente bons resultados.

3.3.2 Entraves à inovação no desporto

A implementação de inovações nas organizações, desportivas ou não desportivas, pode muitas vezes tornar-se um problema devida às barreiras existentes à inovação relacionadas com a desconfiança existente em volta das inovações.

Narang, R. (2007) chama às barreiras à inovação de gravidade da inovação porque tal como a gravidade, estas barreiras, provocadas por indivíduos não “prendem as ideias ao chão”, como a gravidade não prende as pessoas ao chão. Segundo o mesmo autor as barreiras são de natureza:

- Organizacional – Originada pela rotina organizacional que consequentemente condiciona e induz funcionários das organizações a pensar da mesma forma, impedindo a criação de ideias;
- Industrial – Acontece quando organizações não mudam produtos, as estratégias ou objetivos;
- Cultural – Ocorre porque cada país tem as suas características culturais, mentalidade e preferências que vão influenciar a estratégia das organizações. Quando a empresa inova num produto ou serviço deve ter em atenção as características do mercado;
- Do próprio país – Envolvimento de suposições, crenças culturais, políticas, sociais e questões burocráticas que influenciam a maneira de estar das organizações.

3.3.3 Processos de implementação de inovação no desporto

Independentemente da área de trabalho das organizações, quando se discute mudanças na estratégia da organização e inovações, essa discussão tem de ser realizada com cautela, pois as mudanças nem sempre são aceites nem fáceis de implementar. Jonhson, et al. (2014), mencionados por Hoye, R., Aaron, C. T. S., Nicholson, M., & Steward, B. (2015), afirmam que um dos aspetos problemáticos da gestão da estratégia relaciona-se com a sua complexa e multifacetada natureza. O âmbito e direção das atividades, a compatibilidade entre as atividades da organização e o ambiente envolvente e a capacidade dos recursos são alguns dos pontos em que a gestão estratégica poderá afetar a tomada de decisão da gestão da organização.

No caso do desporto e segundo Hoye, R., Aaron, C. T. S., Nicholson, M., & Steward, B. (2015), a grande dificuldade é descobrir o balanço entre os objetivos divergentes. Um exemplo são os clubes de futebol que, geralmente têm definido objetivos com o fim de atingir o desporto de alta competição e de melhorar a participação desportiva. Estes dois objetivos “anulam-se” porque muitas das equipas para se manterem nas melhores competições relegam o desporto recreativo para segundo plano e não atingem esse objetivo.

No momento de coordenar as organizações, estas seguem o processo de gestão estratégica que também é aplicado em diversas ocasiões para implementar inovações.

De acordo com Hoye, R., Aaron, C. T. S., Nicholson, M., & Steward, B. (2015), o processo de gestão estratégica é constituído por cinco etapas:

- Análise estratégica;
- Direção estratégica;
- Formulação estratégica;
- Implementação estratégica;
- Avaliação estratégica.

A análise estratégica é a primeira etapa do processo e é responsável por fazer o reconhecimento da organização e do que a rodeia. A análise SWOT e as Cinco Forças de Porter são exemplos de alguns dos instrumentos utilizados. Estes instrumentos realizam um diagnóstico interno e externo à organização e ao ambiente competitivo. Durante a sua análise, determinam as capacidades, deficiências, oportunidades, ameaças e o ambiente competitivo do mercado em que se inserem.

Hoye, R., Aaron, C. T. S., Nicholson, M., & Steward, B. (2015) consideram que o maior desafio da análise estratégica na gestão do desporto é evitar gestores desportivos de aplicarem estratégias mal pensadas ou mal organizadas.

Após realizada a análise estratégica, segue-se a orientação estratégica que pretende definir a missão, visão e objetivos. Com isto, as organizações pretendem definir-se, caracterizar-se e traçar os seus princípios. O planeamento da organização a médio e longo-prazo está presente quando é definida a visão e os objetivos. Os autores mencionados referem que nesta fase é importante clarificar a direção e sentido que a organização quer seguir e documentá-la.

A formulação estratégica (terceira etapa do processo) revela, de acordo com Hoye, R., Aaron, C. T. S., Nicholson, M., & Steward, B. (2015), que a posição competitiva de uma organização desportiva e a orientação estratégica ajudam a traçar um rumo para o futuro. Para determinar a posição competitiva, a organização tem de ter em conta as implicações de cada uma das abordagens estratégicas potenciais. A posição competitiva pode ser determinada através da estratégia competitiva genérica de Porter.

A quarta fase do processo é a implementação estratégica que representa, de acordo com Hoye, R., Aaron, C. T. S., Nicholson, M., & Steward, B. (2015), a introdução das escolhas da organização para a estratégia competitiva. É nesta etapa que a estratégia é aplicada e posta em prática. A definição das atividades de cada departamento da organização e a divisão dessas atividades são fundamentais para uma implementação eficaz da estratégia e o sucesso da mesma.

Na última fase do processo de implementação da estratégia é feita uma avaliação da mesma. Os autores acima referidos consideram necessário aplicar indicadores de desempenho aos objetivos da organização para compará-los com os resultados anteriores e é necessário determinar o êxito das ações implementadas pela estratégia.

4 Resultados

4.1 Escola DF A vs Escola DF B

Apresentação Escolas DF

A DF é um projeto desenvolvido pelo clube P que consiste na criação de escolas de formação para jovens e crianças (quatro a catorze anos) independentes (fisicamente) das equipas de formação do clube mãe. Este projeto nasceu em 2008, com a abertura da primeira escola na rua da Constituição. Esta escola também é a casa-mãe do grupo DF e trabalha em parceria com o clube fundador do projeto.

Depois da primeira escola, o projeto alastrou-se a outros pontos do país, como Matosinhos, Lisboa, Algarve ou Madeira e recentemente já chegou a Bogotá, Colômbia. Para além de futebol, a DF já incluiu outras modalidades como hóquei em patins, andebol e basquetebol.

Conceito

De acordo com o *site* oficial do clube em questão, a DF é um projeto inovador que desbrava novos caminhos na formação desportiva em Portugal, transmitindo também a mística do clube e um desenvolvimento sustentável dos jovens. Os objetivos passam pela deteção e o aperfeiçoamento de jovens para as camadas jovens do clube e apoio no processo de crescimento educativo dos jovens.

Metas

As metas do clube são desenvolver competências desportivas nos atletas, apostando em áreas pedagógicas e na aquisição de hábitos de saúde.

4.1.1 DF A

4.1.1.1 Caracterização da organização

No início, a escala de idades dos escalões de formação era dos quatro aos catorze anos e os objetivos da escola eram de ensino e aprendizagem. Em 2008 a DF tinha quatrocentos alunos mas no ano seguinte o número duplicou.

4.1.1.2 Prática de inovação na organização

As camadas jovens e académicas de futebol não são um conceito novo no futebol, mas a DF A conseguiu melhorar o serviço oferecido, aumentando a rentabilidade da experiência de jogar no clube. Durante os

últimos anos, para além da criação de escolas DF em mais modalidades como andebol, basquetebol e hóquei em patins, esta organização criou campos de férias para as equipas de futebol e basquetebol. Planeia-se no futuro criar também estes campos para as restantes modalidades.

Algumas das áreas em que a DF A se destaca e inova são:

- Área Pedagógica – Espaço aberto de mediação socioeducativa e que trabalha com os atletas antes e depois dos treinos. Trabalha em vertentes como cidadania, respeito pelo meio ambiente, geografia, história, educação alimentar, amizade e o convívio social;
- Área da Psicologia – Intervém junto dos encarregados de educação, treinadores (trabalha o comportamento, postura e intervenção nos treinos) e alunos;
- Área da Nutrição – Responsável por fazer avaliação antropométrica a todos os atletas no início e final do ano. Os alunos que apresentam maior grau de obesidade são encaminhados para consultas com nutricionista e realizam tratamento consoante o grau de obesidade. As consultas são acompanhadas pelo encarregado de educação. Nessas consultas é feito um plano alimentar que o aluno tem de cumprir ao longo do ano. Antes dos jogos, o departamento de nutrição envia uma ementa a informar qual a alimentação a ter nesse dia;
- Fisioterapia – Acompanha todos os atletas da escola da formação. No ato da inscrição, os atletas preenchem uma ficha com todos os dados, inclusive os dados clínicos. Essa ficha é analisada pelo fisioterapeuta que averigua se o aluno pode ou não competir. A nutrição na fisioterapia atua em conjunto com o objetivo de resolver a lesão de modo a que não se repita.

O *cliniX* internacional é outro dos novos projetos da DF A que consiste em que equipas estrangeiras estagiem no DF A permitindo uma partilha de conhecimento/*know-how* entre as equipas e experiência de convivência e cultura entre os jovens. Entre as atividades realizadas, os convidados realizam treinos no campo de treinos da equipa, visitam a cidade e o estádio do clube P, assistem aos jogos da equipa principal e das equipas de formação.

Outra atividade organizada pela DF A é o International Camp, campos de férias no estrangeiro.

A caderneta do aluno é outra medida inovadora possível devido à existência da parceria entre a escola, DF A (via treinadores e mediação socioeducativa) e encarregados de educação. Na escola o acompanhamento é efetuado pelos encarregados de turma e professores; no clube pelos treinadores e mediação socioeducativa do

clube; em casa pelos encarregados de educação pelo acompanhamento sustentado de educação que dão aos seus filhos.

Esta caderneta permite à organização saber o que se passa com o aluno na escola e em casa, através das avaliações e notas dadas ao aluno pelos encarregados de educação e de turma. Na escola de formação, os treinadores também determinam o desempenho desportivo do aluno. A caderneta do aluno também tem sugestões sobre psicologia, como por exemplo de erros a evitar na educação, nutrição ou como o aluno deve estudar de forma eficiente.

As taças temáticas têm como objetivo ensinar aos alunos de forma lúdica áreas de conhecimento como geografia, história nacional, história do clube, saúde, educação ambiental, alimentação ou cidadania.

4.1.1.3 Público-alvo e reações

O público-alvo das inovações para a DF A são os atletas da organização. A reação às inovações é positiva e os atletas estão satisfeitos com as atividades realizadas no clube. Relativamente às barreiras, a maior barreira existente ao desenvolvimento do clube são as barreiras financeiras.

4.1.1.4 Processo de implementação da inovação

Na DF A o processo de criação de inovação está segmentado da seguinte forma:

- Aparecimento da ideia – Esta é a primeira fase do processo, é aqui que surge a ideia sendo comum nascer em *brainstormings* ou avaliações diagnósticas. O mapa área e inquéritos também são um possível local para surgir uma ideia;
- Preenchimento da ficha de projeto e envio da ficha para a direção – Qualquer funcionário que tenha uma nova sugestão/projeto tem de preencher a ficha de projeto com a sua ideia, que depois de preenchida é enviada para a direção ou departamento responsável;
- Análise de projeto – Em reunião de departamentos, o projeto é analisado e debatido e se for considerado viável, é marcada uma reunião com as áreas envolvidas;
- Marcação de reunião com áreas envolvidas/distribuição de tarefas pelas áreas/determinação de prazos – Na reunião realizada com as áreas são definidas e distribuídas as diversas tarefas do projeto pelas áreas envolvidas. Para cada tarefa é determinado um prazo para ser realizada;

- Implementação do projeto – Depois de concluídas todas as tarefas o projeto é implementado;
- Avaliação Diagnóstica – No final, cada projeto realizado é analisado e avaliado de forma a determinar as vantagens ou dificuldades obtidas ou criadas pelo projeto.

A duração do processo de implementação de novas ideias varia consoante as características e a dimensão do projeto. O processo de implementação pode durar poucas semanas em projeto pequenos, ou seis meses a dois anos em projetos de média e grande dimensão.

4.1.1.5 Departamento de I&D

A DF A não tem departamento de inovação sendo que a decisão cabe ao coordenador geral e coordenadores de departamentos.

4.1.1.6 Envolvência dos funcionários no processo de inovação

Para dar as sugestões, os departamentos da estrutura DF A têm de preencher a ficha de projeto que é entregue aos coordenadores da DF que irão analisar a viabilidade do projeto.

4.1.1.7 Métodos de fomentação da inovação

Os métodos que a DF utiliza para fomentar a inovação são:

- Ficha de projeto – Um meio que funcionários/coordenadores têm para sugerir novos projetos;
- *Brainstorming* – Reunião que consiste na sugestão de ideias de forma rápida e impulsiva;
- Mapa Área – Instrumento utilizado para identificar reclamações dos clientes ao serviço prestado. Nas reuniões, este mapa é analisado e são definidas soluções para colmatar os problemas reclamadas pelos clientes;
- Avaliação diagnóstica – No final da implementação de cada projeto é feito um diagnóstico ao projeto, identificando as falhas e os problemas que existiram.

4.1.1.8 Networking e parcerias

A responsabilidade da angariação de parceiros para a DF A é do departamento comercial do clube P. Devido à proximidade que tem com o clube P, a organização determinou que seria mais vantajoso ser este clube responsável pelas parcerias da DF A.

4.1.1.9 Tipo de inovação praticada

O tipo de inovação praticada pela DF A é a inovação mista. A DF A partilha algumas das suas inovações com parceiros e outros clubes que visitem a sua escola. De certa forma, as inovações partilhadas já não trazem grande vantagem competitiva, não havendo nenhuma desvantagem em não as partilhar. Em relação às inovações que ainda trazem vantagens competitivas à organização, esta mantém a inovação internamente.

4.1.1.10 Vantagens competitivas

As vantagens competitivas que existem na DF A estão nos resultados desportivos, no sucesso competitivo e no crescimento dos atletas (socialmente, na educação e civicamente).

4.1.2 DF B

A DF B nasceu em 2012 pelas mãos do Doutor Ricardo Cayolla, que trouxe o conceito DF para Leça da Palmeira. A escola está sediada no Complexo Desportivo B e trabalha em conjunto com DF e Leça FC.

Missão

De acordo com o *site* oficial da DF B a missão do clube é formar jovens e tem como objetivos proporcionar condições de treino e aprendizagem através de planeamento, organização e disciplina, sem descurar aspetos básicos de formação escolar, com materiais didáticos adequados e em número suficiente, com profissionais de várias áreas com conhecimento e empenho, com infraestruturas adequadas ao dispor e através de uma atividade competitiva adequada às possibilidades e objetivos de cada criança ou jovem.

4.1.2.1 Caracterização da organização

Segundo o coordenador, a DF é basicamente um *Software* no que diz respeito ao ensino e aprendizagem do futebol para os mais novos. É uma standardização e formatação de valores e princípios que o clube P preconiza.

4.1.2.2 Prática de inovação na organização

Relativamente à questão se a organização é inovadora, o ensino da prática de futebol, em comparação com os outros clubes e DF do país, a DF B difere na forma como os conceitos são transmitidos, personalizando o método de aprendizagem como, por exemplo, criando novas atividades. Alguns exemplos são: participação no Campeonato do Mundo de camadas jovens, atividades paralelas ao treino e aos jogos em pisos diferentes; transferência do cuidado e tratamento dos equipamentos para os atletas.

Para além das atividades referidas em cima, a DF acompanha o percurso académico dos jovens e presta auxílio aos seus atletas. Além do acompanhamento pedagógico, esta organização tem um departamento de nutrição que acompanha o estado nutricional dos atletas e um departamento médico.

Para o futuro, o principal objetivo será a personalização das atividades e iniciativas conciliadas nos treinos. Os exercícios a desenvolver pelos jovens serão personalizados e adaptados às características e capacidade dos mesmos. Alguns exemplos de atividades futuras são o futebol de praia ou futebol no *shopping*.

4.1.2.3 Público-alvo e reações

O público-alvo das inovações para DF B são os atletas, os pais e familiares dos atletas. Contudo, o *feedback* da realização de atividades inovadoras na DF é negativo por parte do público-alvo, especialmente dos pais dos alunos. O público-alvo é pouco disponível a novas atividades, à mudança e à inovação. Esta reação é normal dentro do mundo do futebol.

Quando o *feedback* não é o esperado a organização toma uma de duas posições:

- Recua na realização dessa atividade, se a mesma não for viável dentro da organização;
- Continua com a atividade, se a organização achar que esta é viável e sustentável, mesmo que o público-alvo discorde.

Nesta organização as barreiras humanas e financeiras são os maiores entraves ao desenvolvimento da organização.

4.1.2.4 Processo de implementação da inovação

No DF B o processo de implementação de novas ideias é diferente do habitual porque começa do fim para o início, isto é, é definida uma posição desejada no fim e é a partir daí que é definido o processo. O processo é o seguinte:

- Determinação do posicionamento final desejado – A primeira etapa para a criação de qualquer ideia é definir o que se pretende e onde se quer estar no final desse projeto e como se chega ao nível pretendido;
- Definição dos objetivos/atividades – Para atingir o patamar desejado, são estabelecidos os objetivos para a nova ideia e determinadas vantagens ambicionadas;
- O que é necessário fazer para a concretização da ideia – Nesta etapa são determinadas as várias tarefas a realizar para a concretização da ideia;
- Análise dos riscos e contratempos – Em todos os projetos e ideias é feita uma análise dos riscos, desvantagens/ameaças do projeto e previsão de possíveis contratempos;
- Concretização da ideia – Após a realização de todas as tarefas a ideia é posta em prática e concretizada.

A duração varia conforme a dimensão, características e condições da atividade inovadora. Nas atividades/inovações de pequena dimensão (dentro das atividades habituais/rotineiras da organização), este processo pode durar de dois dias a uma semana. Nas inovações de maior dimensão, o processo pode demorar até seis meses.

4.1.2.5 Departamento de I & D

A DF B não tem departamento I&D e o responsável da organização é responsável por criar inovação. A organização não tem estrutura para tal fim.

4.1.2.6 Envolvência dos funcionários no processo de inovação

Os elementos da organização, como funcionários, são responsáveis apenas pelas suas funções. Estes não têm capacidade para a criação de inovação, não estando assim envolvidos neste processo. Quanto à sua adaptação, os funcionários da organização adaptam-se bem às inovações, visto que as mesmas ajudam a melhorar, a facilitar e a simplificar o trabalho dos mesmos.

4.1.2.7 Métodos de fomentação da inovação

O primeiro passo tomado para a criação de inovação é analisar as características da organização, que é seguido pela análise e determinação dos seus pontos fortes e fracos, e em que áreas a organização tem oportunidade e recursos para melhorar e inovar, potenciando as forças e reduzindo assim as fraquezas.

4.1.2.8 *Networking* e parcerias

A DF B tem uma rede de contactos forte à sua volta que apoia a organização em diversas atividades permitindo que a mesma consiga desenvolver a sua atividade. Alguns exemplos são:

- Centros Comerciais próximos – Realização de atividades nesses centros comerciais, como jogar futebol no centro comercial;
- Padarias – Fornecem alimentação aos jogadores;
- Junta de Freguesia – Transporte dos atletas;
- Câmara Municipal – Cedência do estádio e das instalações para os atletas treinarem e jogarem;
- Outros clubes – Estes clubes vão de quinze em quinze dias, treinar ou realizar jogos amigáveis, contra as equipas da DF para desenvolver a competição contra os jogadores que jogam menos vezes;
- Porto Canal – Fazem reportagem sobre o clube e ajudam a dar a conhecer a organização.

4.1.2.9 Tipo de inovação praticada

O tipo de inovação praticada é a inovação mista. Esta é fechada quando as inovações trazem grandes vantagens competitivas e aberta quando as inovações são cooperativas e mais globais e têm como objetivo a partilha de benefícios.

4.1.2.10 Vantagens competitivas

A prática de inovação permite à organização distinguir-se dos concorrentes e atrair os seus clientes, garantindo qualidade.

4.2 Clube C vs Clube D

4.2.1 Clube C

O clube C é uma equipa profissional do primeiro escalão do futebol português situada no distrito do Porto e fundada em 1950. Na última década, esta equipa tem sido constante presença na primeira liga, estando neste momento há quase dez anos seguidos neste escalão e nos últimos anos tem realizado boas campanhas nas taças e campeonato, valendo presenças nas competições europeias. A nível de escalões de formação, este ano pela primeira vez na história do clube tem todas as equipas nos principais escalões das respetivas categorias. Os Juniores A estão na primeira divisão Juniores A desde 2012, os Juniores B alcançaram a subida no último ano e os Juniores C desde 2011.

Os objetivos da equipa passam por:

- Potenciar jogadores da formação para a equipa sénior;
- Promover o espírito de vitória.

4.2.1.1 Caracterização da organização

Nos últimos quatro anos a organização mudou de uma filosofia mais social, para uma mentalidade mais competitiva, consequência dos bons resultados desportivos obtidos nos últimos anos como a presença em finais de taças, presença em competições europeias e na presença dos dez anos consecutivos na primeira divisão. Estes feitos traduzem-se na necessidade de a equipa crescer e ter de mudar a sua filosofia.

4.2.1.2 Prática de inovação na organização

O clube considera-se inovador na zona geográfica devido às condições de treino que oferece e, derivado ao bom trabalho de prospeção, porque integra os jogadores no clube desde os benjamins/escolinhas (Juniores E) permitindo um melhor acompanhamento dos jovens. A formação de treinadores é também, para o clube, uma medida inovadora do ponto de vista interno, assim como o desenvolvimento das condições e da qualidade do departamento médico.

Em comparação com clubes com a mesma capacidade financeira desta organização, o clube criou treinos de técnica individual. Estes treinos permitem aos treinadores, melhorar determinados aspetos técnicos nos atletas.

Uma das medidas mais inovadoras aplicadas no clube é a visita de olheiros e a realização de captações nas escolas do concelho, bem como a efetuação de treinos nas escolas. É na prospeção e nos escalões de formações mais baixos que o clube se esforça mais para inovar. Para obter sucesso na formação dos atletas, a organização combina a aprendizagem social/cívica com a aprendizagem técnica/tática. Na prospeção, os olheiros não observam apenas os atletas do concelho e fazem diversos quilómetros para procurar atletas.

Algumas das atividades e serviços novos implementados neste clube são a criação de departamento de nutrição, a aplicação de novos métodos de treino, a procura de atletas em novos locais, o departamento para apoio psicológico e melhoramento do departamento médico. Para futuro, esta organização planeia melhorar o *software* de armazenamento de dados.

4.2.1.3 Público-alvo e reações

Os destinatários das inovações efetuadas no clube são os atletas e treinadores. Segundo o coordenador, os responsáveis pelas camadas jovens trabalham para oferecer as melhores condições para os atletas e para os treinadores do clube. O público-alvo geralmente reage positivamente às inovações mas elementos à volta do clube nem sempre aceitam a mudança.

O ambiente em que o clube está inserido é uma das razões da maior dificuldade de aceitação das inovações. Esta organização é ainda como uma família, o que provoca várias rotinas/vícios, dificultando a inovação.

Barreiras à inovação

Os maiores entraves à inovação para o clube são as barreiras financeiras e humanas.

4.2.1.4 Processo de implementação da inovação

A duração do processo de implementação de uma inovação do clube C depende do tipo de inovação. Por exemplo, a criação de uma equipa B demoraria mais de um ano, enquanto inovações mais pequenas podem demorar menos de uma semana. Assim, o processo de implementação é o seguinte:

- Surgimento da ideia – Sugestão de uma nova ideia que possa melhorar algum aspeto no clube;
- Debate sobre a ideia na reunião – A ideia sugerida é debatida entre os coordenadores das equipas e geral;

- Execução da ideia – Se a ideia for aceite pelo coordenador geral é posta em prática. Nos projetos mais elaborados, antes de a ideia ser executado é avaliada primeiro pela direção do clube (principalmente se a ideia envolver custos consideráveis).

4.2.1.5 Departamento de I&D

Esta organização não possui nenhum departamento de Inovação e Desenvolvimento. A criação e fomentação da inovação são realizadas pelo coordenador técnico e coordenador geral da formação. As ideias são postas na prática após aceitação do coordenador geral e direção no caso de inovações mais elaboradas.

4.2.1.6 Envolvência dos funcionários no processo de inovação

Treinadores e todos os elementos das equipas técnicas das escolas de formação podem sugerir novas ideias ao coordenador técnico. O coordenador técnico depois filtra as melhores ideias e transmite-as ao coordenador geral que as aceita ou não.

4.2.1.7 Métodos de fomentação da inovação

Esta equipa não desenvolve métodos para fomentar a inovação.

4.2.1.8 Rede e *Networking*

A única rede de apoio que o clube tem são os patrocinadores. Estes contribuem financeiramente e também fornecendo recursos materiais. Algumas das parcerias reveladas são:

- Empresa de combustível – Abastecimento de combustível do autocarro do clube;
- Associação empresarial local.

4.2.1.9 Tipo inovação praticada

Esta organização pratica uma inovação fechada. Devido aos poucos recursos e à sua dimensão, a organização prefere manter os seus projetos e inovações dentro de portas para obter vantagens competitivas em relação aos outros clubes.

4.2.1.10 Vantagens competitivas

As vantagens competitivas alcançadas com a inovação na organização permitem ao clube manter uma estrutura ativa que procura inovar sempre que possível e que permite atrair novas pessoas e recursos para o clube. A procura de atletas noutros locais é outra vantagem competitiva obtida através da inovação.

4.2.2 Clube D

O clube D é uma equipa profissional do primeiro escalão do futebol português sediada no distrito de Braga e fundada em 1922. Conhecida pela sua grande mística e afeição dos seus adeptos, esta equipa está habituada a classificações atrás dos três grandes do nosso futebol e a participar nas competições europeias. Na Taça de Portugal também tem boas campanhas, tendo nos últimos anos chegado às duas finais, vencendo uma delas. Nas camadas jovens tem todas as suas equipas na primeira divisão e costuma participar nas fases finais dos campeonatos. A sua formação tem boa reputação no futebol português tendo principalmente nos últimos anos lançado vários atletas para a equipa principal e consequentemente para a primeira divisão.

Relativamente aos objetivos da equipa de formação são os seguintes:

- Criar estratégias tendo em conta o futuro;
- Visão a longo prazo,
- Formar jogadores para a equipa sénior;
- Criar espírito de vitória.

4.2.2.1 Caracterização da organização

O primeiro aspeto que define a organização é a estratégia e a aplicação de um projeto com o objetivo final de formar jogadores para a equipa principal. Com o intuito de formação aliena-se a competição e a vontade de ganhar. A forte mística existente nesta equipa é uma das principais características do clube D.

4.2.2.2 Prática de inovação na organização

Na formação dos jogadores, o clube aplica alguns dos modelos dos melhores clubes da Europa, sendo dos poucos a fazê-lo em Portugal. O objetivo da formação é formar jogadores. A instalação de *softwares*

informáticos no campo de treino é um exemplo de uma medida inovadora, permitindo aos treinadores dos atletas analisar os treinos e corrigir as falhas dos atletas.

As áreas em que existe maior esforço para inovar são os métodos de treino, sistemas de armazenamento e partilha de informação dentro do clube e melhores condições de treino e de observação de jogadores. Alguns dos novos serviços e processos criados são a implementação do sistema de armazenamento, a criação de novos métodos de treino, a contratação de recursos humanos competentes e qualificados e o acompanhamento dos alunos nas escolas.

Nesta organização também existe uma observação do rendimento na escola dos alunos. O clube acompanha o seu desempenho através de relatórios elaborados pelos professores (sócios do clube) sobre o desempenho dos atletas nas aulas. Esses mesmos professores também oferecem explicações no clube.

4.2.2.3 Público-alvo e reações

A parte técnica são os treinadores, e as partes inovadoras são os jogadores. A reação do público-alvo às inovações é positiva, mostrando-se interessado, apoiando e incentivando a inovação. Esta organização só encontra dificuldades nos aspetos financeiros. Com mais dinheiro era possível desenvolver mais inovações e mais programas que ajudassem na avaliação e desenvolvimento dos atletas.

4.2.2.4 Processo de implementação da inovação

Os projetos de inovação mais complexos e mais demorosos, tendo em vista resultados a longo-prazo, demoram aproximadamente três anos (por exemplo, o departamento de observação e análise).

O processo de criação de inovação neste clube é o seguinte:

Análise da organização – Perceção das necessidades – Transcrição das necessidades e ideias – Elaboração do projeto – Submissão do projeto – Avaliação do projeto

Na análise da organização, o clube realiza uma análise interna com o fim de determinar quais as necessidades existentes. Depois de determinadas as necessidades, nas reuniões são sugeridas ideias para combater os problemas;

Quando as sugestões debatidas nas reuniões são conclusivas, é elaborado o projeto. Depois de elaborado é submetido para análise e implementado para teste;

Na última fase é realizada a avaliação dos projetos. Nesta fase determina-se se os projetos se mantêm e são melhorados, se é possível tirar proveito de alguma parte do projeto ou se o projeto é definitivamente encerrado.

4.2.2.5 Departamento de I&D

Esta organização não apresenta nenhum departamento de inovação e desenvolvimento sendo o coordenador do departamento o responsável por trabalhar a fomentação da inovação.

4.2.2.6 Envolvência dos funcionários no processo de inovação

Durante as reuniões realizadas, os coordenadores das equipas podem sugerir novas ideias a serem aplicadas na organização. A ideia é analisada e se for aceite é experimentada.

4.2.2.7 Métodos de fomentação da inovação

Alguns dos meios utilizados para procurar novas ideias são a internet e através de pesquisas bibliográficas. O clube D também tira algumas ideias de inovações que foram aplicadas em clubes estrangeiros e tenta aplicar no seu clube, redimensionando esses projetos para as dimensões e características do clube.

4.2.2.8 Rede e *Networking*

Esta organização tem uma forte rede ao seu redor, principalmente constituída por universidades. Estas universidades auxiliam o clube, fornecendo estagiários e aplicando na prática projetos das universidades (projetos tecnológicos por exemplo). Além das universidades, esta equipa também colabora com a empresa municipal responsável pela gestão de atividades culturais e desportivas da sua cidade, realizando no verão, atividades desportivas nas instalações do clube em cooperação com o mesmo.

4.2.2.9 Tipo de inovação praticada

O tipo de inovação praticada é a inovação mista. Alguns projetos inovadores são feitos em cooperação com outras entidades e o clube informa a comunidade de alguns desses projetos, para que os adeptos e sócios tenham conhecimento do trabalho realizado. Contudo, nos projetos com um cariz mais interno e que detêm informações que podem comprometer a vantagem competitiva para os outros clubes, esta organização fecha-se.

4.2.2.10 Vantagens competitivas

As vantagens competitivas obtidas com a implementação de inovações foram: maior aproveitamento do trabalho; mais qualidade na organização (nos recursos humanos administrativos); maior qualidade na formação; melhores resultados; promoção da mística; mais jogadores de formação na equipa sénior.

4.3 Clube E vs Clube F

4.3.1 Clube E

O clube E foi fundado em 1933 resultado da fusão de duas equipas que existiam na sua cidade. O clube E é uma equipa que chegou recentemente aos escalões profissionais (em 2012) e como consequência da subida, começou a investir mais nas camadas jovens. Atualmente, a equipa sénior subiu à primeira divisão e todas as equipas de formação estão no primeiro escalão.

4.3.1.1 Caracterização da organização

O projeto atual das camadas jovens começou há dois anos, com o objetivo de dar nova vida às camadas jovens do clube. Os objetivos propostos para o projeto foram: melhorar a imagem das camadas jovens do clube e colocar o clube num melhor patamar neste nível. A organização ainda está a dar os primeiros passos na renovação das camadas jovens, mas pode ser caracterizada como organizada, responsável e honesta.

4.3.1.2 Prática de inovação na organização

A organização tenta inovar internamente com novos mecanismos para motivar os seus jogadores e na implementação de novos métodos de treino.

As áreas em que existe maior esforço em inovar são:

- No melhoramento da qualidade dos recursos humanos desde a coordenação, treinadores e atletas;
- Na estrutura da organização;
- Métodos de treino;
- Imagem dos atletas (atletas promovem as camadas nas escolas).

O clube tem inovado como por exemplo, na criação de prémios dirigidos aos melhores atletas (ex: estágio com a equipa sénior, prémios monetários mensais aos melhores atletas), na implementação de novos métodos de treinos e contratação de novos recursos humanos com qualidade como:

- Diretores por camada;
- Treinadores por camada (treinador principal, preparador físico e treinador de guarda-redes);
- Massagista;
- Fisioterapeuta.

As mudanças organizacionais e estruturais foram uma das grandes alterações no clube, que permitiram uma melhor organização deste e consequentemente um melhor funcionamento dos seus processos. Um exemplo de um processo implementado no clube foi no meio de comunicação entre o clube e os atletas. O clube transmite as informações sobre os atletas, primeiramente, aos pais dos atletas.

4.3.1.3 Público-alvo e reações

O público que se pretende atingir com as inovações são os adeptos. Embora os adeptos não vejam muitas vezes essas inovações, os resultados obtidos são para eles. O departamento das camadas jovens do clube E possui poucos recursos financeiros, mas de acordo com o coordenador, o pouco dinheiro disponível dá para inovar sendo que a maioria dessas inovações tem poucos ou nenhum custo para a organização.

4.3.1.4 Processo de implementação da inovação

Esta equipa não tem nenhum processo concreto de implementação de inovação. O coordenador não mencionou a existência de nenhum processo nesta organização.

4.3.1.5 Departamento de I&D

O clube E não tem nenhum departamento de Inovação e Desenvolvimento. O responsável pela criação e fomentação da inovação é o diretor de área responsável do respetivo departamento e coordenador da formação.

4.3.1.6 Envolvência dos funcionários no processo de inovação

Todos os funcionários que trabalham na coordenação ou no *staff* técnico do clube podem sugerir novas ideias à organização. Não existe nenhum processo ou meio formal para as sugerir dada a dimensão reduzida do clube. Os funcionários sugerem essas ideias através de conversas informais com os coordenadores.

4.3.1.7 Métodos de fomentação da inovação

Não existe nenhum método exato de fomentação de inovação nesta equipa. A maioria das ideias ocorre no decorrer do dia-a-dia do clube e de forma espontânea (durante o café ou numa conversa informal nas pausas de trabalho).

4.3.1.8 Rede e *Networking*

A rede em redor do clube é de importância máxima para a organização, de acordo com o coordenador. Esta rede é composta por patrocinadores, comunidade e empresas da cidade.

4.3.1.9 Tipo de inovação

O clube E pratica uma inovação fechada não divulgando para o exterior os seus processos, o seu modo de funcionamento e as inovações que desenvolve internamente. O responsável não justificou qual a razão de praticar uma inovação fechada.

4.3.1.10 Vantagens competitivas

A vantagem obtida foi o sucesso escolar dos atletas relacionado com os esforços realizados para ajudar os alunos na escola, sendo que 85% destes atletas passaram de ano.

O trabalho realizado pelo clube E é reconhecido e traduz-se no reconhecimento dos atletas pela comunidade. Esse reconhecimento é o resultado do trabalho feito e é uma vantagem.

4.3.2 Clube F

O clube F foi fundado em 1914 com o nome de CAF. Como CAF, a equipa participou na primeira divisão por quatro vezes e ganhou por duas vezes a segunda divisão. Contudo em 2005 acabaria por entrar em insolvência e reaparecia com o seu nome atual. Atualmente o clube está na segunda liga pelo terceiro ano consecutivo e está no processo de recuperação das camadas jovens. Nas camadas jovens, os Juniores B e C

desceram para a segunda divisão e distrital respetivamente, enquanto que os Juniores A estão nas distritais a lutar pela subida à segunda divisão.

4.3.2.1 Caracterização da organização

O objetivo principal das camadas jovens desta organização é dar a formação desportiva aos seus atletas. Para além desse objetivo, o clube também pretende reorganizar as suas camadas jovens e para isso, criou um projeto de renovação das suas camadas. Assim, o clube contratou novos recursos humanos e alterou os métodos de trabalho dentro da organização.

4.3.2.2 Prática de inovação na organização

Alguns dos aspetos que o clube inovou internamente foram os modelos de jogo e de treino. Uma das grandes apostas do clube é na formação de atletas para a equipa sénior, tendo para isso apostado em mudanças estruturais dentro do clube. A formação académica e social também é importante e o clube acompanha o percurso académico dos atletas. Um dos pontos que o clube mais desenvolveu para inovar internamente foi a sua estrutura organizacional. Antes dos atuais coordenadores chegarem, o clube não apresentava organização.

Alguns exemplos de alterações que o clube F desenvolveu nos últimos dois anos foram:

- Criação de novos cargos;
- Coordenador geral;
- Coordenador técnico;
- Organização administrativa;
- Implementação de novos modelos de jogo e treino.

4.3.2.3 Público-alvo e reações

O público-alvo das inovações realizadas no clube F são os jovens atletas do clube. O *feedback* das inovações é em geral positivo por parte dos atletas. As pessoas têm sido recetivas, concordado com as inovações apresentadas, mostrando empenho e total disponibilidade.

Relativamente aos maiores obstáculos ao desenvolvimento de inovações, foi apontada a falta de recursos financeiros como o maior obstáculo do clube F.

4.3.2.4 Processo de implementação da inovação

O coordenador não especificou concretamente a duração do processo, referindo que o processo é rápido e simples sendo que quanto mais simples é, mais rapidamente é aceite e implementado. O processo de criação de inovação desta organização é o seguinte:

- Exposição e avaliação das ideias nas reuniões técnicas – As ideias e projetos sugeridos são discutidos nas reuniões quinzenais, onde coordenadores, treinadores e outros elementos da organização apontam vantagens e desvantagens das ideias propostas, do ponto de vista da sua área. Depois das ideias serem discutidas, chega-se a um consenso se a ideia é ou não aprovada;
- A decisão final de levar a ideia ao vice-presidente é do coordenador geral, mas a decisão tomada nas reuniões é seguida pelo coordenador;
- Apresentação das ideias ao vice-presidente e/ou direção – Durante as reuniões com o vice-presidente, o coordenador apresenta as ideias aceites, expostas nas reuniões e o vice-presidente decide se a ideia é implementada ou não. Nos casos de ideias mais complexas, o vice-presidente tem de apresentá-las à direção que decide se implementa a ideia.
- Promoção da ideia – Depois de aceite, a ideia é desenvolvida no clube pelo coordenador geral e pelo responsável pela área em que ideia é aplicada.

4.3.2.5 Departamento de I&D

Esta organização não tem um departamento de Inovação e Desenvolvimento.

O coordenador geral das camadas jovens e direção do clube é o responsável pela criação e implementação de inovação no clube.

4.3.2.6 Envolvência dos recursos humanos

No momento de criação de novos projetos, o coordenador procura saber a opinião dos seus colaboradores no clube e envolve coordenadores, treinadores, equipa técnica e rececionistas no processo. Todos os elementos mencionados podem sugerir novas ideias junto do coordenador geral. Essa ideia é analisada cabendo a

decisão final ao coordenador/direção. O coordenador também envolve rececionistas neste processo porque são eles que lidam diretamente e com frequência com os pais e que dão o *feedback* sobre o desenvolvimento do clube. A inclusão dos rececionistas aumenta o número de perspectivas e opiniões a analisar.

4.3.2.7 Métodos de fomentação de inovação

Rececionistas, treinadores e coordenadores das equipas podem apresentar novas sugestões nas reuniões com rececionistas e técnicos. Se o coordenador geral concordar com a ideia, este apresenta a ideia à direção nas reuniões com o vice-presidente para que a ideia receba o aval final deste.

4.3.2.8 Rede e *Networking*

O clube não tem nenhuma parceria que seja oficial (sem custos monetários). As parcerias que têm são informais, como por exemplo com o instituto politécnico da cidade e são realizadas através de docentes que trabalham no instituto e tem ligações ao clube. O instituto envia estagiários para o clube na área de treino desportivo.

A parceria oficial que existe, em que o clube já tem custos monetários, é com uma empresa de instalações desportivas que fornece espaço de treino de futebol de sete, onde o clube realiza os treinos.

4.3.2.9 Tipo de inovação

Atualmente o clube pratica inovação fechada, mas pretende no futuro começar a abrir e a realizar inovações mistas.

4.3.2.10 Vantagens competitivas

As vantagens competitivas que o clube F obteve com a inovação foram: nas qualidades técnicas; nos recursos humanos; no desenvolvimento da base de dados e na equipa sénior, com a promoção de atletas com qualidade provenientes das equipas jovens, sem ter de gastar dinheiro em transferências e aquisição de novos jogadores.

5 Discussão e Conclusões

5.1 Comparações entre equipas

5.1.1 Escolas DF

A escola DF A em relação a DF B tem mais recursos e uma ligação mais próxima com a equipa mãe, tendo como consequência resultados mais vistosos e um desenvolvimento superior. Mas estes não são os únicos fatores que as diferenciam. Também o número de anos de atividade das escolas e a sua localização vai influenciar a experiência, valor das escolas e o número de atletas inscritos.

A escola DF A tem já seis anos de atividade e está localizada numa zona com elevada densidade populacional, próxima das escolas e dos locais de trabalho dos pais. A escola DF B tem apenas dois anos, está situada numa zona com densidade populacional mais reduzida e localiza-se numa zona mais periférica da cidade.

A qualidade e a experiência dos recursos humanos também diferem de uma escola para a outra. Vários elementos da DF A são oriundos do clube P e acrescentando mais experiência e mais conhecimento a este grupo em comparação com as restantes DF. Na DF B nota-se que ainda estão a ser dados os primeiros passos e os recursos humanos ainda não estão no mesmo patamar que os da escola A.

5.1.1.1 Objetivos

Ambas as DF trabalham não só na formação desportiva, como também na formação pessoal dos atletas. Ambas acompanham e ajudam os atletas na escola, tendo nas suas instalações um espaço para os alunos fazerem os trabalhos e estudarem, sendo acompanhados por explicadores. No acompanhamento académico, a DF A destaca-se com a criação da caderneta do aluno que permite ao clube ter informações mais detalhadas sobre o atleta, na escola, no clube e em casa. Ambos os clubes têm departamento médico e nutricional para seguir os jovens atletas.

Outra semelhança entre as duas escolas é que ambas são inovadoras na forma como atingem os objetivos. Ambas as escolas realizam atividades novas, divertidas e interessantes de forma a despertar o interesse dos jovens. Estas atividades permitem aos jovens aplicar as matérias que aprendem na escola e conhecer melhor a história do clube. Um exemplo disso são as taças temáticas em que os jovens aprendem diversas áreas de conhecimento.

A única diferença nos objetivos entre estas as duas DF é na formação desportiva. A DF A forma jogadores diretamente para as equipas jovens do clube P, enquanto a formação da DF B não passa pelo clube P. A proximidade com o clube P e a sua maior ligação são fatores que determinam a maior influência da DF A na formação de jogadores para o clube P.

5.1.1.2 Diferenciação

DF B e DF A estão ambas sobre a alçada do clube P tendo atividades e ideias inovadoras nas suas organizações. Ambos os coordenadores têm noção que a escola de formação já é uma ideia bastante batida e que todos os clubes têm equipas de formação. Contudo, a DF é diferente das outras. Esta diferença reside no facto de trabalhar somente com os escalões mais baixos (Juniões D e Juniores E) e ter um acompanhamento mais próximo dos atletas. A oferta de uma experiência nova e inovadora é um dos conceitos comuns oferecidos pelas DF. Como já foi referido, a focalização do público-alvo para as crianças e realização de atividades inovadoras e interessantes são alguns dos motivos de diferenciação da oferta.

Na DF A, um dos objetivos de diferenciação está em oferecer maior rentabilidade no serviço prestado. Outro objetivo está na possibilidade de todos os jogadores poderem competir com outras equipas (através das equipas secundárias). Contudo, o maior fator de distinção reside nas condições oferecidas e nas atividades inovadoras realizadas nos clubes que possibilitam aos jovens aprender futebol e adquirir conhecimentos culturais, de cidadania, de educação ou saúde. A DF B distingue-se por trabalhar mais na criação de conceitos novos de aprendizagem, como por exemplo, a prática de futebol em pisos diferentes.

5.1.1.3 Áreas inovadoras

A inovação é uma das características mais importantes na DF, permitindo que as suas escolas tenham sucesso em Portugal, especialmente na região norte do país. O esforço de inovar tem como objetivo, além da diferenciação, a oferta de regalias que as restantes escolas não presenteiam, como por exemplo, a realização de eventos únicos e métodos de treino específicos.

Entre as duas DF estudadas, as áreas comuns em que as organizações se esforçam para inovar mais são as atividades lúdicas e educativas. Por exemplo, nas atividades lúdicas as DF realizam em conjunto, durante as férias escolares, campos de férias para os alunos conviverem com outros jovens de outras escolas. Nesse campo existem durante todo o dia diversas atividades desportivas e culturais (jogos de conhecimento geral e de responsabilidade social). Estes campos de férias podem ser também realizados no estrangeiro.

Para além desta parceria nos campos de férias, outra semelhança encontra-se nas atividades realizadas dentro do clube. Ambas as equipas têm centro de estudo que auxiliam os jovens no estudo e trabalhos, realizam

atividades internas para potenciar os seus conhecimentos gerais, como jogos ou taças temáticas e atividades externas para promover a modalidade e o clube.

Relativamente às atividades, a DF A realiza-as principalmente dentro das instalações, como é o caso das taças temáticas que abrangem diversos temas de âmbito escolar (história/geografia) e extraescolar (alimentação e cidadania). A DF B realiza mais atividades externas, tais como a realização de jogos em *shoppings* e em pisos diferentes (praia ou pisos sintéticos).

Outra semelhança está nos departamentos porque ambas têm departamentos de nutrição e médico permitindo à organização assistir ao estado de saúde e nutricional dos atletas. No caso da DF A, os atletas no momento da inscrição são obrigados a preencher uma ficha na qual deverá figurar todo o histórico médico do jovem. Desta forma, os médicos do clube podem recolher todos os dados clínicos do atleta e avaliar o seu estado de saúde, decidindo se está apto para competir. Essa ficha também é útil para o departamento de nutrição nas consultas. No departamento de nutrição os atletas recebem as instruções alimentares semanais e realizam as análises antropométricas.

Na DF A para além da área de pedagogia e dos departamentos médicos de fisioterapia e nutrição também existe o departamento de psicologia. Este departamento intervém junto dos encarregados de educação, treinadores e alunos, atuando sobre os comportamentos, posturas e a intervenção dos atletas. A DF A tem um sistema de controlo da qualidade dos serviços da organização e tem um projeto de intercâmbio de conhecimento entre escolas de formação. O projeto em causa permite também que outros clubes de formação estrangeiros estagiem na DF A.

Outro dos projetos que é desenvolvido nesta DF são as cadernetas dos alunos. Estas permitem o acompanhamento dos alunos nas escolas, em casa e no próprio clube. Professores, pais e treinadores colocam nessa caderneta informações relativas ao aluno.

A DF B por sua vez, não tem estes últimos projetos mencionados, focando-se mais na inovação dos modelos de treinos e em criar no atleta o sentido da responsabilidade. Os atletas são responsáveis pelos próprios equipamentos e são eles que tratam do equipamento.

Dado que estas duas organizações estão sobre a alçada da mesma entidade, existem várias áreas em que a visão e os projetos são semelhantes ou mesmo iguais. Na área da inovação, as únicas diferenças que existem estão no foco da inovação e, mais uma vez, nos recursos. Trabalham ambas para inovar nas mesmas áreas com a diferença da DF A ter mais recursos e, como tal, uma maior possibilidade para desenvolver mais projetos, focalizando-se na qualidade e no estabelecimento de relações internacionais. A DF B, por sua vez, foca-se mais em inovar nos modelos de treino.

5.1.1.4 Público-alvo

Os atletas do clube são, em ambas as DF, o público-alvo das suas inovações. As equipas inovam para melhorar a experiência dos atletas no clube, de forma a estes usufruírem de todas as regalias de poderem jogar e estarem associados ao clube P. Mais do que impulsionar jogadores para a equipa principal, a preocupação primordial das DF são os jogadores. A única diferença no público-alvo entre as duas organizações é que na DF A o público-alvo é apenas o atleta, enquanto que na DF B são os atletas e os pais dos atletas.

5.1.1.5 Reações do público-alvo à inovação

A inovação, regra geral, é vista com desconfiança pela população em geral. Na DF não é exceção, especialmente pelos elementos que rodeiam a organização. Na DF B o público-alvo é bastante crítico à ideia de inovar e inicialmente as inovações não são bem-vindas. Contudo, com o decorrer do tempo podem acabar por ser aceites. Na DF A, as inovações são normalmente bem aceites pelo público-alvo. É importante referir que, como na DF A o público-alvo são os atletas, estes podem ser mais abertos e aceitar mais facilmente as novas ideias. Ao contrário, na outra escola o público-alvo que inclui os pais terá, regra geral, mais dificuldades em aceitar as novas ideias.

5.1.1.6 Barreiras à inovação

A única barreira comum entre as duas DF é a barreira financeira. Mas essa barreira não tem um impacto tão profundo como nos outros clubes entrevistados, pois o dinheiro disponível já permite desenvolver diversas inovações com qualidade.

Na DF B para além da barreira financeira existe também a barreira humana. Contudo, de acordo com o coordenador, essa barreira não é razão para a organização impedir a aplicação das inovações. A maior proximidade com o público envolvente por parte da última organização pode ser uma causa para a possível existência desta barreira.

5.1.1.7 Processo de inovação

O processo de criação de inovação é divergente entre as duas organizações. Enquanto a DF A começa o processo pela definição inicial dos objetivos seguindo uma lógica início-fim, a DF B realiza o processo ao contrário, fim-início.

Na DF A o processo de criação de inovação está segmentado da seguinte forma:

Aparecimento da ideia → Preenchimento da ficha de projeto → Envio da ficha para direção → Análise do projeto → Marcação de reunião com áreas envolvidas → Distribuição de tarefas pelas áreas → Determinação de prazos → Implementação do projeto → Avaliação diagnóstica

A duração do processo de implementação de novas ideias varia consoante as características e a dimensão do projeto. O processo de implementação pode durar poucas semanas em projetos pequenos, ou seis meses a dois anos em projetos de média e grande dimensão.

Na DF B o processo de implementação de novas ideias é diferente do habitual porque começa do fim para o início, ou seja, é definida uma posição desejada no fim e, a partir daí, é definido o processo. O processo desenvolve-se da seguinte forma:

Determinação do posicionamento final desejado → Definição dos objetivos/atividade → O que é necessário fazer para a concretização da ideia → Análise dos riscos e contratempos → Concretização da ideia

Os processos de implementação das ideias podem durar dois dias a duas semanas em projetos de pequena dimensão, ou seis meses nos grandes projetos.

Analisando ambos os processos, constata-se que ambas têm o processo bem definido e trabalhado. O processo da DF A é mais longo e menos direto, pois tem de passar por diversas reuniões. O processo da DF B é mais rápido pois tem um processo mais direto e menos formal.

O processo da DF B é mais curto porque as propostas de novas ideias são realizadas principalmente em reuniões, reduzindo etapas do processo, enquanto na DF A as pessoas sugerem as ideias pela ficha de projeto e tem de esperar até às reuniões para apresentar a sua ideia e saber se é aceite ou não.

Contudo, a ficha de projeto já inclui, entre outros itens, os objetivos pretendidos e os planos discutidos nas reuniões, sendo que os responsáveis da DF A apenas precisam de analisar e aceitar ou rejeitar a proposta.

5.1.1.8 Departamento I&D/Envolvência dos recursos humanos

Nenhuma das duas DF apresenta um departamento para I&D devido aos custos elevados para a sustentação de um departamento como este. Assim sendo, a responsabilidade de trabalhar com o desenvolvimento e a criação de inovação é dos coordenadores de formação das equipas que são auxiliados por responsáveis de equipas e coordenadores de outros departamentos, respetivamente, da DF B e DF A. Na DF A todos os elementos da organização podem envolver-se no processo de inovação do clube e sugerir novas ideias através das fichas projeto. Na DF B só os coordenadores das equipas participam no processo de criação de inovação.

5.1.1.9 Métodos de fomentação da inovação

Os métodos de fomentação de inovação nas duas DF são diferentes, mas ambas têm métodos que se baseiam na análise e diagnóstico da organização para detetar falhas e descobrir soluções.

Os métodos de fomentação com base na análise usados pela DF A são os mapas área, a avaliação-diagnóstica e os inquéritos.

Os mapas área são um instrumento utilizado para identificar reclamações dos clientes ao serviço prestado. A avaliação-diagnóstica é uma avaliação realizada no final da implementação de cada projeto em que são detetadas as falhas e os problemas que existiram no projeto. Depois de detetadas as falhas e os problemas, são sugeridas ideias para a resolução dos problemas. Os inquéritos são outro método usado que permite detetar qual o nível de satisfação do cliente ao serviço prestado. Os itens com valores de satisfação mais reduzidos são analisados e são também apresentadas propostas para melhorar essas áreas. Para além dos métodos de fomentação de inovação com base em análise, esta organização também tem outros métodos, tais como a ficha de projeto (permite que todos possam sugerir novas ideias) ou o *brainstorming*.

A DF B utiliza apenas o método da Análise SWOT. A organização analisa e determina as suas características e de seguida define os pontos fortes e fracos da organização. No final, escolhe a área a inovar com base nos recursos e oportunidades existentes para tal.

5.1.1.10 Rede e *Networking*

Na *networking* e redes envolventes à organização, a maior proximidade e dimensão da DF A permitem uma rede maior.

O trabalho relativo à rede DF A está dependente do clube P, enquanto o DF B é independente. Relativamente às redes, são os responsáveis na DF B que trabalham na criação de redes.

5.1.1.11 Tipo de Inovação

Dos três tipos de inovação (fechada, mista e aberta) as DF praticam a inovação mista. Ambas as organizações partilham ideias com parceiros com quem desenvolvem atividades ou com clubes que visitam a sua escola, partilhando ideias no sentido de ajudar esses mesmos clubes. Contudo, as inovações que trazem vantagens competitivas para a organização mantêm-se dentro da organização.

A DF B partilha as inovações e as ideias que são cooperativas e mais globais, mais benéficas para ambas as organizações. As organizações com que partilha as ideias são parceiros da sua rede.

5.1.1.12 Vantagens competitivas

As vantagens competitivas que as duas equipas oferecem são diferentes uma da outra. Enquanto a DF A ganha vantagens competitivas na vertente da competição e resultado desportivo, a DF B ganha vantagem na qualidade de formação que oferece, deixando a vertente da competição para segundo plano. Contudo, existe uma semelhança que é a qualidade oferecida. Ambas as escolas trabalham para oferecer um serviço de qualidade na formação, nas instalações e de treino.

5.1.1.13 Resumo

Devido ao facto de pertencerem ao mesmo grupo, ambas as escolas partilham a mesma identidade, visão, forma de gestão e objetivos semelhantes. Contudo é a DF A o clube que tem mais recursos e que se apresenta num nível mais avançado do projeto. Um exemplo disso é o nível competitivo que demonstra e o maior esforço para lançar jogadores. A DF B, neste momento, apresenta ainda objetivos mais de carácter recreativo, tendo já um grau de inovação interessante, mesmo não tendo os recursos da DF A. Num futuro próximo poderá aplicar a sua capacidade de inovação para atingir objetivos de carácter mais competitivo.

5.1.2 Clube C vs Clube D

Quer o clube C, quer o clube D, são equipas do primeiro escalão do futebol português e ambas têm as camadas jovens integradas nas suas equipas (até ao momento da entrevista, não tinham escolas de formação desintegradas da equipa principal).

O clube C dispõe de menos recursos (financeiros e humanos) do que o clube D, assim como de uma mística não tão forte. Só recentemente, este clube conseguiu colocar todas as suas equipas nos primeiros escalões dos respetivos campeonatos e iniciar o processo de “profissionalização” das camadas jovens, que só arrancou quando a equipa principal se estabeleceu mais regularmente na Primeira Liga. Embora a fase do processo de trabalho nas camadas jovens não esteja ao mesmo nível do clube D, esta equipa nos últimos anos já tem lançado jogadores para a equipa sénior.

O clube D é uma das equipas mais emblemáticas de Portugal e tem bastante experiência e uma mística forte, que contribui para manter um bom nível na equipa sénior e nas camadas jovens. Devido à falta de verbas para transferências nos últimos anos, esta equipa tem recrutado vários jogadores das camadas jovens. O bom trabalho realizado tem tido resultados também em títulos e presenças constantes na fase final dos campeonatos.

5.1.2.1 Objetivos

Um dos principais objetivos de ambas as equipas é a formação de atletas para a equipa principal. O clube D promoveu, este ano, pelo menos sete jogadores para a equipa principal e mais de dez para a segunda equipa. O clube C promoveu para equipa principal cinco atletas. O investimento por parte destas equipas nas camadas jovens tem estado a dar resultados com a subida de atletas das camadas jovens à equipa sénior.

Outra semelhança nos objetivos de ambas as equipas é a promoção do espírito de vitória. Esse espírito é promovido pela criação de uma competitividade saudável dentro da equipa.

Ambas as equipas têm em conta que no trabalho das formações é importante uma visão a longo prazo e que os resultados do trabalho realizado hoje, não são imediatos e só aparecerão a médio e longo-prazo. Essa ideia é clara para ambas as equipas, mas formalmente, só o clube D a apresenta nos seus objetivos. Os objetivos do clube são a criação de estratégias tendo em conta o futuro e o estabelecimento de uma visão a longo prazo. No clube C, os objetivos a médio e longo-prazo não estão tão delineados como no clube D, mas internamente trabalha-se tendo em conta o futuro.

5.1.2.2 Diferenciação

Quando as organizações foram questionadas sobre o que apresentam de inovador e diferente das outras organizações, as respostas obtidas foram diferentes.

O clube C distingue-se dos outros clubes pelas seguintes razões:

- Condições de treino – Dos clubes na zona geográfica é um dos que oferece melhores condições de treino;
- Trabalho na prospeção – É uma das áreas mais desenvolvidas do clube onde existe uma integração dos atletas desde os benjamins;
- Formação da equipa técnica – Os treinadores tem regularmente formação com o objetivo de se manterem atualizados;
- Métodos de treino – São resultado da formação contínua por parte dos treinadores, que desenvolvem métodos de treinos inovadores aprendidos nas formações.

O clube D pretende diferenciar-se das outras equipas pela:

- Formação dos atletas – O clube utiliza os melhores métodos de formação, usados pelas melhores equipas da Europa, que não são implementados por mais nenhum clube em Portugal;
- Utilização de meios informáticos nos treinos – Com os sistemas tecnológicos utilizados, os treinadores podem acompanhar melhor os atletas e ajudá-los a progredir.

Geograficamente, ambas as equipas disputam os jovens da região com outros clubes da cidade/concelho em questão. Contudo também recrutam jogadores fora do concelho, aumentando assim a concorrência e exigindo às equipas adversárias maior esforço para se diferenciar.

5.1.2.3 Áreas mais importantes para inovar

A observação e o recrutamento são as áreas em que ambos os clubes se esforçam mais para inovar. O recrutamento de atletas é uma forma de as equipas se fortalecerem, adquirindo jogadores com valor e com características que não existem no plantel. Quer uma quer outra equipa observam e recrutam jogadores fora do seu concelho.

A diferença entre estas equipas está no escalão em que é investido maior esforço. O clube C foca-se mais no escalão dos Juniores D e E, enquanto no clube D não existe nenhum escalão em particular onde se verifique mais esforço para inovar.

O clube D, para além das áreas já referidas, também desenvolve outras áreas como os métodos e condições de treino e os sistemas de armazenamento e partilha de informação. O constante melhoramento de meios de partilha de informação é uma das preocupações desta equipa porque pretende que este processo seja cada vez mais simples, rápido e acessível, chegando também mais rapidamente ao destinatário. As condições de treino é outra área importante para esta equipa que, nos últimos anos, tem instalado sistemas informáticos no campo de treinos, permitindo obter inúmeras vantagens na observação do desempenho dos atletas nos treinos e jogos.

Nos últimos anos, os clubes C e D desenvolveram várias atividades e processos inovadores dentro das suas organizações.

O clube C apostou na criação e melhoramento de departamentos como o de nutrição, de apoio psicológico e médico e na área da prospeção procurou novos locais para observar e recrutar jogadores. Os novos departamentos de nutrição e apoio psicológico colocam o clube mais próximo das grandes equipas. Na prospeção, a decisão referida anteriormente tem como finalidade encontrar novos atletas com potencial onde as grandes equipas não procuram.

O clube D desenvolveu novas infraestruturas, métodos de treino e observação e a contratação de novos recursos humanos. Uma das principais inovações do clube D foi a instalação de sistemas tecnológicos para a análise e observação dos seus jogadores nos treinos e jogos, permitindo uma melhor avaliação dos atletas.

Em suma, o clube C apostou mais na criação e melhoramento das estruturas organizacionais do clube, enquanto que o clube D investiu principalmente na compra de equipamentos informáticos e na contratação de novos recursos humanos.

5.1.2.4 Público-alvo e reações

O público-alvo para quem os clubes procuram inovar e oferecer melhores condições são os atletas. Contudo, dado que os atletas são menores, os pais e responsáveis pelos jovens são quem, muitas vezes, avaliam essas inovações.

A maior ou menor proximidade dos pais com o clube é um fator que influencia diversas vezes a sua opinião e uma maior ou menor pressão sobre o clube. No clube C, essa aproximação é mais evidente e a crítica e pressão junto aos responsáveis é também maior. O ambiente mais familiar vivido no clube é um dos motivos apontados pelo responsável para maior aproximação aos adeptos e pais.

O clube D tem também uma forte ligação com os adeptos. Contudo, no que diz respeito à gestão do clube e das inovações, adeptos e pais não pressionam nem interferem com o trabalho dos coordenadores e treinadores.

O público-alvo e pessoas envolvidas dos clubes C e D apresentam reações diferentes quando existem inovações.

No clube C, devido à maior aproximação dos pais e adeptos, nem sempre as inovações são bem recebidas, porque podem trazer mudanças que não agradam às pessoas próximas do público-alvo e normalmente, só a médio-longo prazo aceitam estas medidas. No clube D, as inovações têm resposta positiva e o público-alvo e envolvente ao clube apoia e incentiva a inovação.

A necessidade de mais dinheiro é para as duas equipas uma das maiores barreiras à inovação. Ambas sentem que poderiam fazer mais e desenvolver mais projetos se tivessem mais recursos financeiros disponíveis.

Contudo, no clube C, existe outra barreira que são as pessoas em redor do clube. Como já foi referido, a excessiva proximidade entre o clube e os elementos exteriores à organização, ocasionalmente, impedem-no

de desenvolver novos projetos por mais tempo. Os responsáveis pelo clube tentam inovar sempre que possível, mesmo quando as ideias são rejeitadas, mas nem sempre conseguem levá-las até ao fim.

5.1.2.5 Processo de implementação de inovação e duração do processo

O processo de implementação de uma inovação do clube C pode durar uma semana a aproximadamente um ano, dependendo se é, respetivamente, uma inovação de pequena ou grande dimensão.

O processo de inovação do clube C é:

- Surgimento da ideia – Debate sobre a ideia na reunião – Execução da ideia na prática (se for aceite)

O processo de implementação de inovação do clube D pode durar entre um a três anos nas inovações mais complexas. Relativamente às inovações mais simples não se sabe quanto tempo dura este processo.

O processo de implementação do clube D é:

- Análise da organização – Perceção das necessidades – Transcrição das necessidades e ideias – Elaboração do projeto – Submissão do projeto – Avaliação do projeto

Em comparação com o processo do clube C, este é mais longo, complexo, demorado e passa por mais decisores. Mas é mais cauteloso e a fase correspondente ao surgimento da ideia é desenvolvida a partir de uma análise interna à organização.

5.1.2.6 Departamento de I&D e Envolvimento dos recursos humanos

Nenhuma das duas equipas tem um departamento de Inovação e Desenvolvimento. No clube C, é o coordenador técnico o responsável pela inovação, já no clube D, é o coordenador geral da formação. O nível de envolvimento dos recursos humanos nas duas equipas é diferente. No clube C, todos os elementos da equipa técnica podem sugerir novas ideias que depois serão discutidas nas reuniões. No clube D, só os coordenadores podem fazer essas sugestões. Ao permitir que apenas os coordenadores possam sugerir, gera-se uma maior filtração na qualidade das ideias (os coordenadores têm mais formação) e cada um desempenha a função que lhe é atribuída, permitindo assim uma maior organização na equipa.

5.1.2.7 Métodos de fomentação de inovação

Na fomentação da inovação da organização, o clube C não apresenta nenhum método. O clube D procura através de pesquisas *online* e em livros, novas ideias para implementar no clube.

5.1.2.8 Rede e *networking*

Ambas as organizações têm redes de contacto envolventes, com características diferentes. O clube C tem uma rede constituída principalmente por patrocinadores que o apoiam financeiramente e que disponibilizam os seus serviços. A rede do clube D é formada, principalmente, por universidades e organizações locais sem fins lucrativos que auxiliam o clube na área da investigação e na realização de eventos desportivos nas suas instalações.

5.1.2.9 Tipo de inovação

Dadas as diferentes características e ambiente/realidade em que os dois clubes estão inseridos, o tipo de inovação praticada é também diferente. O clube C opta por praticar uma inovação mais fechada. A dimensão reduzida não permite à organização produzir inovações muito elaboradas, não criando tantas vantagens competitivas como outras equipas, o que obriga a equipa a fechar-se mais ao exterior e a manter as inovações e projetos dentro de portas.

O clube D já possui mais recursos e consequentemente terá mais vantagens, podendo abrir mais a sua organização ao exterior e divulgar algumas informações acerca do que é desenvolvido internamente, expondo alguns dos seus projetos à comunidade e público em geral. Apenas os projetos mais importantes e que trazem mais vantagens competitivas é que não são divulgados. O clube D desenvolve uma inovação mista.

5.1.2.10 Vantagens competitivas

Ambas as organizações apresentam vantagens com a prática de inovação na organização, mas essas vantagens são diferentes.

5.1.2.11 Resumo

Os clubes C e D partilham o mesmo escalão de futebol e características semelhantes, mas diferem na dimensão, na disponibilidade de recursos e no ambiente em que vivem.

As equipas têm objetivos semelhantes e o mesmo público-alvo nas inovações. As implicações financeiras são um entrave para um maior desenvolvimento na inovação e nenhuma delas tem departamento de Inovação e Desenvolvimento.

Contudo, divergem nas inovações, nos processos, nos recursos, nos métodos de fomentação de inovação, nas redes e no tipo de inovação praticada. Como já foi referido, o ambiente diferente em que as duas equipas estão inseridas e a sua dimensão são as causas para grande parte das divergências existentes.

5.1.3 Clube E vs Clube F

Os clubes E e F competem na segunda divisão portuguesa e chegaram ambos recentemente a este escalão. Os clubes são semelhantes na dimensão, são geograficamente próximos e o projeto de revitalização das camadas jovens começou também recentemente, encontrando-se atualmente, nas mesmas fases.

O clube E chegou à segunda liga em 2012 e com essa chegada começou um novo projeto dentro do clube. Um dos objetivos do novo projeto é a revitalização das camadas jovens que, com a entrada da equipa no patamar do futebol profissional, passou a ser encarada como uma necessidade. No entanto, a equipa sénior tal como os Juniores A subiu este ano à primeira divisão, escalão no qual os Juniores B e C já se encontravam. Quando o projeto começou, as três equipas encontravam-se nos escalões distritais. O bom trabalho realizado com poucos recursos disponíveis está provado pelo facto de todas as equipas estarem atualmente nos escalões profissionais.

O clube F subiu ao segundo escalão em 2013 e tal como o clube E, neste momento, passa por uma fase de reestruturação e reorganização das camadas jovens. Segundo o coordenador, as camadas jovens no momento em que assumiu o controlo estavam bastante desorganizadas, tendo sido necessário criar um novo projeto para as reorganizar. O clube F apresenta equipas em praticamente todos os escalões, exceto nos Juniores D e E de futebol de onze.

5.1.3.1 Objetivos

Ambas as equipas consideram a reestruturação das camadas jovens como um dos principais objetivos do projeto. O clube E começou a desenvolver as camadas jovens com a chegada da equipa aos escalões profissionais. No clube F existia a necessidade de reestruturar uma estrutura desorganizada. Ambas as equipas promoveram jogadores para os escalões principais contudo, enquanto o clube F promoveu um jogador para a equipa principal, o clube E optou por emprestá-los (quatro jogadores) a outras equipas para ganharem experiência. A formação académica também é outro aspeto que ambas as equipas acompanham de perto.

Estas equipas distinguem-se relativamente aos seus objetivos. O clube E pretende melhorar a imagem das camadas jovens e posicionar o clube num patamar superior, colocando a formação desportiva em segundo plano. O clube F tem como principal objetivo a formação desportiva. Tendo em conta os respetivos objetivos, é interessante verificar que, nesta época, os resultados alcançados pelos clubes são opostos, uma vez que o clube E acabou por promover mais atletas do que o clube F.

Embora seja o clube E a equipa que tem obtido melhores resultados nos últimos anos (justificaria uma maior aposta nas formações), o clube F é aquele que mais tem investido na formação, colocando a promoção de atletas para a equipa sénior como objetivo principal. A mística, história do clube e dimensão da cidade são algumas razões para a maior aposta na formação por parte do clube F.

5.1.3.2 Áreas mais importantes para inovar

O uso que os dois clubes dão às inovações como forma de diferenciação é semelhante. Os modelos de treino que as equipas usam são uma das formas de diferenciação que ambas as equipas optaram para se distinguir das restantes. O clube E, para além dos modelos de treino, também usa mecanismos de motivação para aumentar os índices de autoestima e a moral dos atletas. O clube F prefere implementar novos modelos de jogo.

Ambas as equipas nos últimos dois anos têm realizado mudanças organizacionais nos respetivos clubes, tendo contratado novos recursos humanos mais competentes e qualificados, criando novos postos de trabalho e reestruturando as camadas jovens dos clubes. Estas mudanças organizacionais estão relacionadas com os projetos de reestruturação que ambas as equipas estão a desenvolver, apostando em inovar nos aspetos técnicos, como por exemplo, na implementação de novos modelos de treino. Uma das medidas em comum é a contratação de recursos humanos. O clube E, para além da medida já referida, começou a atribuir prémios aos melhores atletas e implementou novos métodos de treino. O clube F, por sua vez, criou novos postos de trabalho e realizou alterações organizacionais.

Para o clube E as áreas mais importantes para inovar são os recursos humanos, métodos de treino, estrutura da organização e imagem dos atletas. O clube F entende que as áreas mais importantes são a estrutura da organização, a formação desportiva, a formação social e os aspetos técnicos.

5.1.3.3 Público-alvo e reações

O público-alvo das inovações é diferente nos clubes. O público-alvo do clube E são os adeptos enquanto que no clube F são os atletas. No clube E a reação do público-alvo à inovação é positiva, não levantando nenhum entrave. No clube F o público-alvo tem sido recetivo e tem-se empenhado no desenvolvimento das inovações

apresentadas. A falta de um orçamento maior é o único entrave apontado pelo clube F, mas o clube E não aponta nenhum entrave. As inovações desenvolvidas pelo clube E estão dentro do orçamento disponível.

5.1.3.4 Processo de implementação da inovação

A duração do processo de implementação de uma inovação nestes dois clubes é reduzida, não sendo mencionada com precisão. Contudo, estes clubes são diferentes no processo de implementação da inovação. No clube E não existe nenhum processo implementado, porque esta organização ainda tem processos bastante informais, tem poucos trabalhadores e é de carácter familiar. Os projetos e inovações desenvolvidos têm um risco reduzido e pouco dinheiro investido.

No clube F já existe um processo de implementação de inovação que é o seguinte:

Sugestão das ideias → Exposição e avaliação das ideias nas reuniões técnicas → Apresentação das ideias ao vice-presidente e direcção (para ideias mais complexas) → Promoção das ideias

5.1.3.5 Envolvência dos recursos humanos

Em ambas as equipas, os coordenadores tentam envolver o maior número de pessoas no processo de desenvolvimento de inovação.

O clube E envolve nesse processo os elementos das equipas técnicas, coordenadores e directores de departamentos; por outro lado, o clube F inclui elementos da equipa técnica, rececionistas e coordenadores no processo.

No clube F a envolvimento dos recursos humanos é mais profunda que no clube E. Os elementos envolvidos podem participar nas reuniões e são incluídos no processo de tomada de decisão da ideia e, caso a ideia seja, aceite o responsável pela inovação participa na implementação do projeto. No clube E os recursos humanos podem sugerir ideias, mas se não forem directores de departamento ou coordenadores, não participam no processo.

5.1.3.6 Métodos de fomentação da inovação

Como acontece com o processo de implementação da inovação, também nos métodos de fomentação o clube E não apresenta nenhum enquanto que o clube F tem um método definido. No clube E as ideias nascem de forma espontânea e informal não havendo nenhum método de fomentação de novas ideias. No clube F a inovação é estimulada durante as reuniões em que o coordenador promove a sugestão de novas ideias.

5.1.3.7 *Networking* e redes

Ambas as equipas dão máxima importância às redes envolventes. A rede envolvente ao clube E é constituída principalmente por patrocinadores e é de cariz financeiro. O clube F tem uma rede mais alargada porque, para além de patrocinadores, tem instituições de ensino e uma empresa de instalações desportivas. A natureza das relações da rede é financeira, social e material. Algumas das ligações do clube F são informais.

5.1.3.8 Tipo de Inovação

Tendo em conta as características dos dois clubes e a fase em que os seus projetos se encontram é previsível que ambos pratiquem uma inovação fechada. O que as equipas desenvolvem permanece dentro da organização, não sendo partilhado com o exterior.

Para o clube E em que o público-alvo são os adeptos, os mesmos não têm conhecimento dos projetos desenvolvidos. Contudo, o que mais interessa aos adeptos são os resultados e é para esses que o clube vai trabalhar.

Neste momento, o clube F pratica a inovação fechada, sendo que os únicos colaboradores externos que têm conhecimento do que é feito no clube são os estagiários do instituto politécnico. De futuro, o clube F pretende começar a abrir-se mais para a comunidade e colaboradores.

5.1.3.9 Vantagens competitivas

As vantagens competitivas obtidas pela inovação nos clubes E e F são distintas, devido aos diferentes objetivos que têm e às áreas em que aplicam a inovação.

5.1.3.10 Resumo

Os clubes E e F têm a mesma dimensão e partilham culturas organizacionais e ambientes semelhantes. Ambos os clubes começaram há dois anos uma nova etapa nas suas camadas jovens, que passa pela reestruturação da formação e um maior aproveitamento da “*cantera*” dos clubes. Durante este processo constata-se que ambos os clubes atuam a nível nos recursos humanos como resultado da fase de reorganização das camadas jovens, passando pela organização dos departamentos e pela contratação de novos recursos humanos mais qualificados.

Contudo, como têm objetivos distintos, desenvolvem atividades/serviços e processos diferentes em áreas diferentes. Os processos de implementação, de inovação e métodos de fomentação da inovação também são

distintos, sendo que o clube E não apresenta nenhum processo ou método. Como consequência das diferenças, as vantagens competitivas também são distintas.

5.2 Conclusões finais

5.2.1 Objetivos dos clubes

Dos seis clubes entrevistados, todas aqueles que competem em campeonatos profissionais têm como objetivo a formação de atletas para as suas equipas seniores, sendo os clubes do principal escalão os que mais dinheiro e tempo investem nas formações. Verificou-se também que dentro dos clubes de primeira linha são as equipas de formação, que estão integradas num clube e que dispõem de menos recursos financeiros (atualmente) na equipa principal, as que têm lançado mais jogadores nos seniores e que têm tido mais sucesso.

5.2.2 Inovações

No momento da utilização da inovação como meio de diferenciação entre equipas, a implementação de novos métodos de treino é o fator de diferenciação mais comum entre os clubes entrevistados (quatro em seis) independentemente da dimensão, localização ou recursos financeiros. A implementação de novos métodos de treino é um processo que satisfaz os jovens e pais, cumpre com os objetivos de aprendizagem definidos e é implementado com poucos custos e relativa facilidade, comparativamente com outros processos.

Mas é nos clubes com mais recursos que existem inovações mais dispendiosas e maior diferenciação, como é o caso dos clubes C e D que melhoraram/desenvolveram as condições e infraestruturas de treino. A DF A, por sua vez, aposta na experiência que os seus recursos humanos já têm do clube P para se diferenciar das restantes equipas.

Um aspeto interessante na diferenciação é que praticamente todas as equipas, exceto a F, apresentam pelo menos uma característica que as distingue das outras.

Os escalões em que existe maior esforço das organizações para inovar são os Juniores D e E. As DF trabalham principalmente com esses escalões tal como os clubes C e F. O clube E não tem os escalões D e E, trabalhando a partir dos iniciados e o clube D é a única equipa que tenta inovar em todos os escalões.

Determinou-se que existe uma relação entre as áreas em que as equipas inovam mais, os seus objetivos e as fases dos projetos em que as equipas se encontram. Estas vão inovar nas áreas tendo em conta os objetivos e a fase do projeto. Por exemplo, as DF definiram que para além da formação desportiva teriam como objetivo

a formação social; logo, uma das áreas que mais inovam é a criação de atividades lúdicas e educativas dentro do clube.

Os clubes C e D definiram como objetivos principais a formação desportiva e a potenciação de jogadores para a equipa principal, estando os seus projetos numa fase avançada. Tendo em conta estes fatores, as equipas começaram a apostar na prospeção e na observação para captar mais jogadores para as suas equipas e assim atingirem os objetivos. Os clubes E e F também têm objetivos que passam pela formação desportiva e pela imagem da formação, mas os seus projetos ainda estão nas etapas iniciais de reconstrução. Logo, as equipas vão inovar em áreas mais relacionadas com a reestruturação, como a contratação de novos funcionários tendo em vista no futuro começar a trabalhar para atingir o próximo patamar.

Os novos serviços/processos/atividades desenvolvidos fortaleceram as áreas em que existe maior necessidade de inovar. As DF criaram novas atividades como campos de férias ou demonstrações de futebol ao ar livre, os clubes C e D desenvolveram novos métodos de observação e exploraram novos locais e os clubes E e F contrataram novos funcionários e criaram novos postos de trabalho.

Dos serviços desenvolvidos destacam-se a criação de novos departamentos e a aposta das equipas na contratação de recursos humanos. As equipas sentiram que para crescerem precisavam de criar áreas suplementares, como por exemplo, o departamento de nutrição, áreas de apoio psicológico, departamento médico e espaços de apoio escolar para ajudar os atletas a fortalecer a formação. As áreas de nutrição e psicologia são as mais recentes e nos últimos anos entraram no futebol para auxiliar atletas a obterem melhores resultados físicos e a manter a autoestima e níveis de motivação altos. Para além da criação de departamentos, as equipas têm nos últimos anos começado a procurar contratar recursos humanos qualificados, especializados nas áreas do desporto. Na maioria das equipas entrevistadas, os coordenadores possuem ou estão a concluir mestrados em áreas ligadas à gestão ou *marketing* do desporto e na fase de recrutamento exigem, no mínimo, uma licenciatura na área do desporto. A qualificação dos recursos humanos das camadas jovens traduz-se no aumento da qualidade da formação.

Foi possível determinar que a maioria das inovações promovidas pelas equipas verificam-se na criação de novos serviços, nos processos e inovações organizacionais. Cinco das seis equipas apresentam novos serviços (principalmente novos departamentos, atividades e modelos de treino), três das seis equipas criaram novos processos (treino e observação) e realizaram inovações organizacionais (contratação de novos recursos humanos e criação de postos de trabalho).

5.2.3 Reação à inovação e barreiras

A mudança e as inovações no desporto, na atualidade, ainda não são aceites com bons olhos pelos intervenientes no mundo do desporto. A reação à inovação por parte dos clubes e do respetivo público interveniente foi um dos pontos abordados nas entrevistas. As respostas provam que a relação entre os intervenientes e a inovação vai depender do estilo de gestão, da mentalidade dos intervenientes face à inovação, da dimensão das equipas e da distância entre os intervenientes externos e internos do clube.

Nas equipas que praticam uma gestão mais orientada para a inovação, com gestores e diretores que apresentam uma mentalidade mais aberta a novas ideias, a recetividade à inovação costuma ser positiva, existindo dentro das equipas um apoio à prática de inovações. Os quatro clubes que têm uma recetividade positiva à inovação, apresentam os fatores acima mencionados.

A distância entre intervenientes externos e os elementos do clube define também muitas vezes a resposta dos seus intervenientes à inovação. Quando os intervenientes externos mantêm uma relação mais próxima com gestores/diretores dos clubes e estão presentes no dia a dia do clube, tendem a influenciar e a envolverem-se nas decisões da organização, criando muitas vezes uma barreira à inovação e à mudança. O clube C é um exemplo deste fenómeno. A solução para este problema é a criação de barreiras entre os intervenientes internos e externos, evitando interferências externas nas tomadas de decisões do clube, como acontece na maioria dos clubes com reações positivas à inovação. Por exemplo, nos clubes D e DF A para cada posto de trabalho foi definida uma função de forma a evitar interferências.

A dimensão é outro fator influenciador. As equipas em que existe maior esforço para inovar são a DF A e o clube D que são os clubes de maior dimensão entre os entrevistados. Estas equipas são aquelas que apresentam maiores inovações, processos mais completos e métodos de fomentação de inovação com mais resultados.

Os únicos clubes que apresentam reações negativas à inovação são a DF B e o clube C. Os intervenientes externos estão próximos dos intervenientes internos do clube e tentam tirar proveito dessa proximidade para obter benefícios (influenciar treinadores na escolha das equipas) e assim dificultar a implementação de mudanças no clube.

Apesar da barreira humana ser um dos entraves à inovação, o principal problema apontado por praticamente todos os clubes (cinco em seis) é a barreira financeira. As dificuldades financeiras que os clubes atravessam, a conjuntura económica e o baixo orçamento dos clubes para inovação são as razões que impedem os clubes de inovar mais.

5.2.4 Processo de implementação de inovação

Com os dados retirados das entrevistas é possível aferir que a primeira etapa do processo depende dos métodos de fomentação de inovação presentes no clube e que o tempo de duração do processo e o número de etapas do processo varia consoante a dimensão do clube.

Começando pela primeira etapa dos processos de implementação, quanto maior é o número de métodos de fomentação e mais completos estes métodos são, mais tangível se torna a ideia, facilitando deste modo o processo, especificamente na fase de desenvolvimento do projeto. As fichas de projeto, análise SWOT ou pesquisas bibliográficas permitem que a ideia apresentada/encontrada chegue à fase de análise pré-definida modelada de forma a ser estudada, facilitando o processo de análise.

A dimensão das equipas vai influenciar a duração e a extensão do processo. Os processos mais extensos são os das DF e do clube D que são os clubes de maior dimensão.

O maior risco das inovações nas equipas de maior dimensão implica que as equipas tenham mais fases de análise e avaliação das inovações e mais reuniões (mais fases de tomadas de decisão), alongando assim o processo de implementação de inovação.

Resumindo todos os processos de implementação apresentados, concluímos que um processo é constituído por:

- Fase de apresentação da ideia – A ideia surge ou através dos métodos de fomentação de inovação, ou através da deteção de uma necessidade ou falha, ou após uma análise ao clube;
- Fase de análise da ideia – A ideia é debatida determinando vantagens e desvantagens e é avaliada;
- Fase de submissão/decisão – A ideia é enviada para os responsáveis pela tomada de decisão e é decidido se a mesma vai ou não ser desenvolvida/aplicada;
- Fase de planeamento e desenvolvimento da ideia – A ideia é divulgada no clube, sendo as tarefas distribuídas pelas diversas áreas e é realizado um planeamento de atividades. Depois de planeada, a ideia é posta em prática;
- Fase de avaliação – Passado um determinado período de tempo (um mês a um ano dependendo da dimensão do projeto) é realizada uma avaliação da *performance* e dos resultados da ideia.

O desenvolvimento de um projeto/ inovação num clube vai depender das características do projeto e da sua dimensão. O processo das inovações mais pequenas é simples e pode durar entre uma a duas semanas, enquanto que nas inovações mais complexas e de maior dimensão o processo pode durar de seis meses a três anos.

5.2.5 Departamento de I&D, envolvimento dos recursos humanos e métodos de fomentação

Dos seis clubes entrevistados, nenhum tem departamento de inovação e desenvolvimento. Os elevados custos de criação e manutenção deste departamento e a falta de necessidade da existência de um departamento só para lidar com a criação de inovação, são as justificações apresentadas pelos clubes para a inexistência de departamento de I&D. Não havendo esse departamento a criação de inovação fica a cargo dos coordenadores gerais das formações, na maioria dos casos apresentados.

É possível concluir que quantos mais métodos de fomentação existirem, mais inovações são propostas e mais inovador é o clube.

Dos seis clubes, quatro têm métodos de fomentação e o clube que tem mais métodos aplicados é o clube com mais inovações (DF A).

O envolvimento de pessoas de diversas áreas do clube (para além da coordenação) é vantajoso porque vai envolver perspetivas de diferentes áreas. Mas a recolha dessas opiniões e sugestões tem de ser realizada de forma organizada e apresentada de uma forma simples. A realização de reuniões por departamentos, a ficha de ideias/caixa de sugestões ou inquéritos são alguns dos métodos de fomentação de inovações que ajudam a organizar o processo e recolher opinião de funcionários e clientes. Nos níveis mais elevados de gestão, os métodos de fomentação de inovação mais comuns são os *brainstorming*, mapas área ou análise SWOT. São métodos mais complexos mas obtém bons resultados.

5.2.6 Redes e *Networking*

Foi possível, pelas respostas das entrevistas, determinar a natureza das relações existentes nas redes e quais são as organizações envolvidas nessas mesmas redes.

As redes podem ser de natureza:

- Financeira – As organizações pagam determinado valor ao clube em troca de algum serviço realizado ou pela promoção da imagem da organização (publicidade). Esta relação geralmente acontece com patrocinadores;
- Informativa – Relação que envolve os meios de comunicação social com o objetivo de promover a imagem, eventos do clube e informar adeptos da atualidade do clube. Os meios utilizados são o rádio, jornais ou televisões;
- Social – Relações que pretendem estabelecer ligações entre o clube e a comunidade ou outros clubes. Estas relações são possíveis através de parcerias com empresas municipais e outros clubes;
- Material – Relações que envolvem a troca de bens, serviços ou infraestruturas por dinheiro ou publicidade do fornecedor. Estas organizações incluem fornecedores como padarias e empresas de bebidas ou organizações municipais, como câmaras municipais e juntas de freguesias;
- Recreativa – Relações que têm como objetivo a realização de atividades desportivas, recreativas e de lazer promovidas pelo clube. Estas atividades podem ocorrer no clube ou em espaços externos à organização, como parques, centros comerciais ou espaços municipais. Esta relação envolve organizações públicas (escolas, câmaras ou juntas de freguesias) ou privadas (centros comerciais ou empresas);
- Cooperativa – Resulta da cooperação entre o clube e outras organizações com o objetivo de desenvolver novas investigações/projetos, formar pessoas ou criar vantagens competitivas. Estas relações podem ser estabelecidas com qualquer organização ou clube mas a preferência dos clubes é de estabelecer estas relações com universidades.

As relações de natureza financeira e material são as mais comuns nos clubes entrevistados, mas as relações de natureza cooperativa já estão presentes em dois clubes que se mostram bastante satisfeitos com esse tipo de relações, principalmente com as universidades.

5.2.7 Tipo de inovação

Características dos clubes, dimensão, qualidade e quantidade de recursos disponíveis são os fatores influenciadores encontrados que condicionam o tipo de inovação que as equipas praticam.

Um clube aberto, empreendedor, inovador, com boas redes envolventes e com capacidade suficiente para poder partilhar as suas inovações são algumas das características que os clubes que praticam uma inovação

mais aberta/mista apresentam. Além dessas características, a dimensão e os recursos que os clubes têm disponíveis influenciam a capacidade de criação de vantagens competitivas e, se o número de inovações produzidas já tem vantagens competitivas suficientes, vai ser possível à organização uma maior abertura.

Metade dos clubes pratica a inovação mista, enquanto os restantes praticam inovação fechada. Os clubes que realizam inovação mista têm as características mencionadas anteriormente, acrescidos de recursos suficientes e com qualidade, estando associados a clubes com uma dimensão considerável e podendo praticar uma inovação mista sem perder as vantagens competitivas. A partilha e a cooperação na produção de inovações visa a criação de vantagens para as organizações envolvidas.

Os clubes que executam uma inovação mais fechada ainda não têm estrutura, recursos ou características suficientes para partilhar as suas inovações sem perder as vantagens competitivas, por isso mantêm as inovações dentro da organização.

5.2.8 Vantagens competitivas

As vantagens que os clubes obtêm com o desenvolvimento da inovação são consequência das áreas que mais inovam, dos recursos e meios que mais utilizam e que constantemente desenvolvem e das inovações desenvolvidas sempre de acordo com os objetivos definidos.

As vantagens competitivas mais comuns obtidas pelas equipas são:

- Desenvolvimento dos atletas e consequente aumento da qualidade das formações e promoção dos atletas às equipas seniores;
- Aumento da qualidade dos recursos humanos;

Estas duas vantagens estão, de certo modo, relacionadas uma com a outra. O fenómeno da evolução dos atletas é possível, mas antes disso têm de existir mudanças para surgir esse desenvolvimento. Alguns exemplos de mudanças aplicadas são:

- Aumento da qualidade dos recursos humanos através da contratação de novos treinadores ou preparadores;
- Melhoramento das condições de treino e infraestruturas;

- Implementação de novos modelos de jogo e métodos de treino;
- Recrutamento de novos atletas em novos locais.

A implementação destas mudanças vai permitir aos clubes desenvolver as suas camadas jovens. Com essas mudanças e uma gestão correta poderão criar valor nas suas formações e assim obter melhores resultados.

5.3 Considerações finais

Com esta tese pretendia dar a conhecer o trabalho que é realizado pelos clubes de futebol de formação no nosso país, o que é feito de novo e as dificuldades que estes têm de ultrapassar.

Como foi demonstrado ao longo da dissertação, os clubes, mesmo com limitações financeiras, conseguem inovar e produzir novos produtos/serviços e desenvolver novos processos que são bastante úteis e ajudam diariamente o futebol de formação a crescer e a obter consequentemente bons resultados. Alguns dos clubes entrevistados têm orçamento quase nulo e conseguem com poucos recursos inovar, provando que a inovação é possível sem grandes custos. Em diversos casos, as redes em volta dos clubes e o *networking* são uma grande ajuda, pois auxiliam os clubes no desenvolvimento das inovações e oferecem as condições necessárias para estes poderem pôr em prática as inovações.

Contudo, percebeu-se que as dificuldades financeiras não são o único obstáculo à inovação no desporto. O surgimento de algo novo e o paradigma da mudança, ainda não são bem aceites no ambiente em volta do clube, criando desconfiança e rejeição nos momentos iniciais da implementação das inovações. Para os gestores, a “barreira humana” não é um impedimento para inovar e quando surgem novas ideias e a possibilidade de melhorar algum serviço, essa inovação é implementada.

Um dado interessante que foi detetado é que nenhum clube tem um departamento especializado para a inovação e desenvolvimento. Essa tarefa é dada aos responsáveis dos departamentos de formação que, através de reuniões e análises internas detetam os problemas e sugerem soluções e novas atividades.

Todos os clubes entrevistados tiveram vantagens competitivas em inovar, traduzindo essas vantagens em bons resultados desportivos, escolares ou mesmo na promoção à equipa sénior de atletas das camadas jovens. Com os dados recolhidos nas entrevistas foi possível responder à pergunta de partida, acerca da origem da inovação nas organizações desportivas. Uma inovação pode nascer:

- Da necessidade dos clubes de colmatar uma falha ou de um problema detetado;
- Da necessidade de apresentar um novo serviço para se diferenciar de outros clubes concorrentes.

Os clubes de menor dimensão com processos mais simples e mais curtos desenvolvem as inovações em reuniões ou em conversas casuais. Os clubes de maior dimensão têm processos mais complexos e longos e recorrem a instrumentos como a análise SWOT para desenvolver as inovações.

Durante o desenvolvimento da tese, um dos maiores problemas que encontrei foi no enquadramento teórico. A área de gestão do desporto tem poucos trabalhos empíricos e artigos científicos sobre a inovação na gestão do desporto, principalmente na área da gestão da inovação nas camadas jovens dos clubes desportivos de futebol. Ainda relativamente à revisão bibliográfica, notou-se a diferença que existe entre a Europa e os Estados Unidos da América. Nos Estados Unidos, o trabalho empírico em gestão do desporto está num patamar superior ao europeu e os seus artigos trabalham mais temas como a gestão de eventos desportivos e o *marketing* desportivo. Já os artigos europeus desenvolvem principalmente a gestão organizacional.

Espero que esta dissertação tenha conseguido mostrar o que as organizações desportivas atualmente conseguem desenvolver e como têm inovado para obter bons resultados. Desejo que trabalhos futuros encontrem condições para desenvolver uma melhor componente teórica, com o crescimento da área da gestão de desporto na Europa e no nosso país.

Referências Bibliográficas

- Acimovic, D., Spirtovic, O., & Projevic, A. (2013). THE TERM OF SPORT MANAGEMENT AND ITS SIGNIFICANCES THE CONTEXT OF APPLICATION IN THE MODERN SPORT. *Activities in Physical Education and Sport*, 3(2), 4.
- Bernardo, M. (2014). Integration of management systems as an innovation: a proposal for a new model. *Journal of Cleaner Production*, 82, 132-142. doi: 10.1016/j.jclepro.2014.06.089.
- Chowdhury, M. F. (2015). Coding, sorting and sifting of qualitative data analysis: debates and discussion. *Quality & Quantity*, 49(3), 1135-1143. doi: 10.1007/s11135-014-0039-2.
- Ciomaga, B. (2013). Sport management: a bibliometric study on central themes and trends. *European Sport Management Quarterly*, 13, 21.
- de Wilde, A., Seifried, C., & Adelman, M. L. (2010). The Culture of History in Sport Management's Foundation: The Intellectual Influence of Harvard Business School on Four Founding Sport Management Scholars. *Quest*, 62(4), 406-422.
- Garcia, D., & Gluesing, J. C. (2013). Qualitative research methods in international organizational change research. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 423-444. doi: 10.1108/09534811311328416.
- Giglio, E. M., & Hernandez, J. L. G. (2012). Discussions on Business Networks Research Methodology Present in a Sample of Brazilian Scientific Production and Proposal for a Guiding Model. *Rbgn-Revista Brasileira De Gestao De Negocios*, 14(42), 78-101.
- Girginov, V. (2010). Culture and the Study of Sport Management. *European Sport Management Quarterly*, 10(4), 397-417. doi: 10.1080/16184742.2010.502741.
- Hoye, R., Aaron, C. T. S., Nicholson, M., & Steward, B. (2015). *Sport Management: Principles and applications* (4th edition ed.): Routledge; pg 56-72, pg 87-108
- Iheanacho, S., Okoro, R., & O'Neill, C. B. (2013). Information and Communication Technology and Implication for Sports Management in Nigerian Universities Sports Organizations in the 21st Century. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(5), 6. doi: 10.5901/mjss.2013.v4n5p113.
- MacLean, J., Cousens, L., & Barnes, M. (2011). Look Who's Linked With Whom: A Case Study of One Community Basketball Network. *Journal of Sport Management*, 25(6), 562-575.
- Mustafa, H. H. (2015). THE ROLE OF ICT MANAGEMENT TO ACHIEVE ORGANIZATIONAL INNOVATION *The International Journal of Organizational Innovation*, 7(4), 9.

- Manual de Oslo, 3ª Edição. (2005). Orientações para a recolha e interpretação de dados sobre inovação. OCDE, Eurostat, Paris;
- Narang, R. (2007) "Barriers to innovation: The right attitude and metrics", *Strategic Direction*, Vol. 23 Iss: 4, pp.33 - 35
- Roche, F. P. (2002). *Gestão Desportiva – Planeamento estratégico nas organizações desportivas* (2ª edição ed.): ArtMed.; pg 35-47
- Sapprasert, K., & Clausen, T. H. (2012). Organizational innovation and its effects. *Industrial and Corporate Change*, 21(5), 1283-1305. doi: 10.1093/icc/dts023.
- Sarmiento, J. P., Carvalho, M. J., Coelho, R. B., & Miranda de Freitas, D. (2009). Gestão Desportiva: análise das dissertações de Mestrado e teses de Doutoramento na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 9(2), 9.
- Sasi, V., & Arenius, P. (2008). International new ventures and social networks: Advantage or liability? . *European Management Journal*, 26, 12.
- Seifried, C. S. (2014). A review of the North American Society for Sport Management and its foundational coreMapping the influence of “history”. *Journal of Management History*, 20(1), 18.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertação, teses e relatórios: Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Spahra, K., & Wiegand, S. (2012). Library Collections for the Support of Academic Sport Management Programs *Journal of Business & Finance Librarianship*, 17(3). doi: 10.1080/08963568.2012.686150.
- Tsuja, P. Y., & Marino, J. O. (2013). The Influence of the Environment on Organizational Innovation in Service Companies in Peru. *Rbgn-Revista Brasileira De Gestao De Negocios*, 15(49), 582-600. doi: 10.7819/rbgn.v15i49.1586.
- Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15. doi: 10.1111/emre.12007.
- Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2014). Innovation management tools:implementing technology watch as a routine for adaptation *Technology Analysis & Strategic Management* 26(9), 17. doi: 10.1080/09537325.2014.944150.

Anexos

Guião de entrevista

- 1 – Como caracteriza a organização?
- 2 – Em que medida a organização é inovadora?
- 3 – Em que áreas a organização se esforça mais para inovar?
- 4 – O que faz para inovar?
- 5 – Que novas atividades/percursos/serviços foram implementados nos últimos anos e quais são os que pensa implementar no futuro?
- 6 – Qual é o público-alvo das inovações?
- 7 – Como tem sido o *feedback* desse público-alvo/beneficiários?
- 8 – Qual será o próximo passo no caso de o *feedback* não ser o esperado?
- 9 – Qual é a duração do processo de implementação da inovação?
- 10 – Entre o momento de criação de uma inovação e a sua implementação quais as etapas desse processo?
- 11 – A organização tem algum departamento de Inovação e Desenvolvimento?
- 11 a) Se sim qual o papel que este tem na organização e a importância do mesmo?
- 11 b) Se não, quem é/são o (s) responsáveis pela criação e fomentação da inovação?
- 12 – Qual a envolvimento dos funcionários na inovação? Como se adaptam a estas inovações?
- 13 – Que métodos utiliza para fomentar a inovação?
- 14 – Que tipo de *networking* e parceiros tem e tenciona fazer? Que fatores tem em conta na realização dessas parcerias?
- 15 – Qual é o tipo de inovação que pratica (Aberta ou Fechada ou ambas)? Porquê?
- 16 – Quais são as vantagens competitivas que obtém com a criação de inovação?